



Taivas rajana: Aasialaisten miehistönjäsenten kokemuksia johtajuudesta ja asemastaan Finnairissa

Anu Vesalainen

Opinnäytetyö
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutus
2012



Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutus

Tekijä Anu Vesalainen	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2008
Opinnäytetyön nimi Taivas rajana: Aasialaisten miehistönjäsenten kokemuksia johtajuudesta ja asemastaan Finnairissa	Sivu- ja liitesivumäärä 50+2
Opinnäytetyön ohjaaja Marjaana Mäkelä	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Finnairissa työskentelevien aasialaisten miehistönjäsenten kokemuksia asemastaan työtekijänä ja siitä, kuinka heitä johdetaan yhtiössä. Tarkoituksena oli tutkia, kuinka aasialaiset kokevat tasa-arvon, kulttuurierot ja sopeutumisen suomalaiseen monikulttuuriseen työorganisaatioon. Heiltä kysyttiin myös ideoita kyseisen työympäristön kehittämiseksi.</p> <p>Tutkimusmetodina käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää ja tutkimus suoritettiin keväällä 2012 syvähaastattelemalla Finnairin aasialaisia miehistönjäseniä. Finnair lentää kuuteen Aasian maahan ja haastateltavia oli kaksi jokaisesta, lisäksi Hong Kong omana kohteenaan. Kyselylomakkeen kysymykset olivat puolistrukturoituja ja avoimia. Haastattelumetodi mahdollisti aiheiden syvällisen käsittelyn ja sekä kysymysten että vastausten tarkentamisen.</p> <p>Tuloksista ilmeni, että suurimmat kulttuurierot liittyvät palvelukulttuuriin. Aasiassa asiakkaat ovat vaativampia kuin Suomessa. Työorganisaatio on Aasian maissa paljon hierarkkisempi kuin Suomessa ja suomalaisilta miehistönjäseniltä toivottiin palvelusilmän ja tiimityöskentelyn kehittämistä. Työilmapiiriä Finnairissa kiiteltiin rennoksi ja kulttuurieroja pidettiin rikkautena. Kielimuuri koettiin jossain määrin ongelmaksi ja toivottiin, että englantia käytettäisiin entistä enemmän.</p> <p>Finnairilta aasialaiset toivoivat viestinnän kehittämistä ja tasa-arvoa etuisuuksiin. Mitään mullistavaa uutta tutkimuksessa ei noussut esiin, vaan niitä ongelmia ja haasteita, joita vastauksissa tuli ilmi, on jo havaittu aiemminkin. Työn valmistumisen aikana aasialaisten oma lähiesimies ja Finnairin viestintäpäällikkö alkoivat suunnitella aasialaisille suunnatun viestinnän kehittämistä. Myös lentojen tietoihin miehistöille tullaan lisäämään vinkkiosio, jossa on tietoa ja opastusta eri kulttuureista, niiden erityispiirteistä ja palveluun liittyvistä asioista eri Aasian lennoilla. Jos aikaa olisi ollut enemmän, olisi otannasta voinut tehdä laajemman ja tulokset olisivat olleet edustavammat.</p>	
Asiasanat Monikulttuurisuus, globalisaatio, kansainvälistyminen, lentohenkilöstö, Finnair	

Degree programme in Hotel, Restaurant and Tourism Management

Author Anu Vesalainen	Group or year of entry 2008
Sky is the limit: Experiences of Asian cabin crew members at Finnair	Number of pages and appendices 50+2
Supervisor(s) Marjaana Mäkelä	
<p>The aim of this thesis was to find out how the Asian cabin crew members experience their position and the management at Finnair. The intention was to examine how the Asian crew members feel about equality, cultural difference and adaptation into a Finnish working environment. They were also asked about ideas to develop this work organization.</p> <p>A qualitative research method was used in this study and it was carried out in spring 2012 by intense interview of Asian cabin crew members at Finnair. Finnair operates to six countries in Asia and two persons were interviewed from each of these countries, Hong Kong in addition. The questions of the research were half-structured and open and the method made it possible to discuss deeply about the matters and specify both the questions and the answers.</p> <p>The results told that the greatest differences in culture relate to service culture. In Asia the customers are much more demanding than in Finland. The work organization is more hierarchical than in Finland and Finnish crew members were wished to develop their eye for the service as well as the team work. The working atmosphere was thanked to be relaxed and the cultural difference was considered as a resource. The language barrier was considered as a challenge to some extent and it was hoped that English was used more commonly.</p> <p>Equal benefits and improvement of communications were wanted. No revolutionary new matters arose, the problems and the challenges that were discussed about, had been noticed already earlier. During this thesis was under completion the superior of the Asian crew members and the head of communications started to improve the communication plan for the Asians. There will also be a tip-list added to the cabin crew information documents that will include information about different cultures, their characteristics and service related matters on different flights. If there would have been more time to carry out this study, the sample could have been larger and the results more representative.</p>	
Key words Multicultural, cross-cultural, globalization, internationalization, air cabin crew, Finnair	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Finnair Oyj	3
2.1	Aasialaiset miehistön jäsenet – Regional cabin attendants eli RCA:t	4
2.2	Purserin toimenkuva	5
3	Monikulttuurisuuden johtaminen	7
3.1	Kulttuurien luokittelu	8
3.2	Kansallisten kulttuurien ominaisuuksia	10
3.3	Kommunikointi	14
3.4	Ei-verbaalinen kommunikointi	15
3.5	Monikulttuuriset ja kansainväliset johtamistaidot	16
4	Organisaatiokulttuurin ilmeneminen kaukolentoilla	18
4.1	Lentotyön ja kaukolentojen erityispiirteet	21
4.2	Fyysinen haastavuus ja työajat	22
5	Haastattelututkimus, osa 1	25
5.1	Tutkimusmenetelmä	25
5.2	Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus	26
5.3	Finnairin ja suomalaisen työympäristön pidettyjä seikkoja	27
5.4	Finnairin ja muiden lentoyhtiöiden väliset eroavaisuudet	29
5.5	Sopeutuminen suomalaiseen työyhteisöön	31
5.6	Suurimmat erot suomalaisen ja aasialaisen palvelukulttuurin välillä	32
5.7	Tasa-arvo työpaikalla	34
6	Haastattelututkimus, osa 2	36
6.1	Aasialaisten suhde lähiesimieheensä	36
6.2	RCA:iden ehdotuksia kulttuurienvälisen työyhteisön kehittämiseksi	37
6.3	Mielipiteitä informaationkulusta Finnairissa	39
6.4	Tuntemuksia työntekijöiden kunnioittamisesta Finnairissa	40
6.5	Viestejä RCA:ilta johdolle	41
6.6	RCA:iden esimiehen mietteitä aasialaisten johtamisesta	43
7	Pohdinta ja jatkotoimenpiteet	45
	Lähteet	48

Liitteet.....	51
---------------	----

Liite 1. Haastattelukysymykset	
--------------------------------	--

1 Johdanto

Nykypäivän työorganisaatiot ovat mitä enenevässä määrin monikulttuurisia globalisointuneessa ja edelleen globalisoituvassa maailmassa. Kansainvälisen työryhmän johtaminen asettaa yrityksille haasteita ja toisaalta antaa myös lisäarvoa ja mahdollisuuksia palvelukulttuurissa. Lentoliikenteessä monikulttuurisuus näkyy erityisen voimakkaasti: kaukolentojen miehistönjäsenet ovat eri kansallisuuksien edustajia, kuten matkustajajakin.

Suomalaisessa lentoyhtiössä, Finnairissa, Aasian lennoilla on osa miehistöstä kohdemaista. Noin 1800 suomalaisen matkustamotyöntekijän lisäksi yhtiössä työskentelee yli 300 aasialaista matkustamomiehistön jäsentä, eli RCA:ta (regional cabin attendant), joista ensimmäiset palkattiin vuonna 1985 ja viimeisimmät ovat aloittaneet toukokuussa 2012. Aasian kohteita on 11, kuudessa eri maassa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten eri Aasian kulttuurien edustajat kokevat asemansa Finnairissa. Tarkoituksena on ottaa selvää, kuinka RCA:t kokevat johtamisen, tuntevatko he olevansa tasa-arvoisia verrattuna suomalaisiin kollegoihinsa ja mitä haasteita kulttuurierot heille asettavat. Lisäksi selvitin RCA:iden mahdollisia ideoita - kuinka heidän mielestään asioita voisi monikulttuurisessa työympäristössä kehittää tai muuttaa parempaan suuntaan.

Olen itse työskennellyt Finnairilla 14 vuoden ajan, joista 4 vuotta purserina, eli matkustamohenkilöstön esimiehenä, kaukoliikenteessä ja näin ollen myös RCA:iden esimiehenä lennoilla. Työssäni minulle on herännyt kiinnostus tietää, mitä aasialaiset kollegamme oikeasti ajattelevat työympäristöstään suomalaisessa yrityksessä. Suurimmalla osalla RCA:ista on kokemusta muista lentoyhtiöistä, varsinkin Aasiassa, ja on ollut mielenkiintoista kuunnella heidän kokemuksiaan yrityskulttuurien eroista. Aasialaisessa kulttuurissa ollaan pidättyväisempiä kuin suomalaisessa ja varsinkin eurooppalaisessa kulttuurissa ja myös hierarkialla on paljon tärkeämpi merkitys. Erilaiseen johtamistyyliin totutteleminen voi olla haastavaa. Olen syvähaastatellut erimaalaisia kollegoitani, kuten myös heidän esimiestään Kirsi Rechardtia ja observoinut lennoilla työskennellessäni ihmisten reaktioita ja käyttäytymismalleja. Tässä opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiiv-

vista, eli laadullista tutkimusmenetelmää. Haastattelulomake oli puolistrukturoitu, jossa kaikki kysymykset olivat avoimia ja kaikille haastateltaville samat. Puolistrukturoidun haastattelun etuna on, että se antaa huomattavaa joustavuutta sekä haastattelijalle että haastateltavalle, vaikka vastausten käsittelyyn kuluva työmäärä lisääntyikin vastausten lukumäärän kasvaessa ja kysymysten määrässä on oltava kriittinen (Tilastokeskus 2012).

Tämän työn toimeksiantajana toimii Haaga-Helia. Kysyin toimeksiantohalukkuutta myös Finnairilta, mutta sitä ei löytynyt. Sain kuitenkin Finnairin hyväksynnän aasialaisten haastatteluille ja työn tekemiselle. Aihe on rajattu koskemaan pelkästään aasialaisen lentohenkilökunnan näkemyksiä, koska niitä ei juuri ole aikaisemmin tutkittu, vaikkakin myös aasialaiset työntekijät ovat mukana Finnairin henkilökunnalle vuosittain tehtävässä työhyvinvointikartoituksessa 4D:ssä. Opinnäytetyössä kuvataan Finnairin organisaatiokulttuurin erityispiirteitä ja työn fokus on monikulttuurisessa johtamisessa. Tutkimuksen teoriaosassa käsitellään nimenomaan organisaatiokulttuuria ja monikulttuurista johtamista.

2 Finnair Oyj

Finnair on perustettu 1.11.1923 ja on yksi vanhimmista edelleen toimivista lentoyhtiöistä. Finnair lentää 11 kohteeseen kuudessa eri maassa, kuukausittain suoria Aasian lentoja on yli 250. (Finnair 2012a) Nämä kuusi maata ovat Intia, Japani, Kiina, Korea, Singapore ja Thaimaa. Kiinasta Hong Kong käsitellään omana kohteenaan, koska se on erityishallintoalue, jossa on suhteellisen korkea autonomia ja eroaa muista Kiinan kohteista.

Intiassa Finnairin reittilentokohde on Delhi, Japanissa Nagoya, Osaka ja Tokio, Kiinassa uusimpana reittinä toukokuussa 2012 avautuva Chongqing ja vanhemmat reitit Peking ja Shanghai sekä Hong Kong. Koreassa kohde on Soul ja Thaimaassa Bangkok.

Finnairilla lentää noin 7 miljoonaa matkustajaa vuosittain ja liikevaihto vuonna 2011 oli kaksi miljardia euroa. Konsernin palveluksessa työskentelee tällä hetkellä noin 7 600 työntekijää, mutta ulkoistamisien myötä määrä vähenee koko ajan. Viimeisimpänä uutisoitiin 280 tekniikan työntekijän vähentämisestä ja toimintojen siirtämisestä sveitsiläiselle yritykselle (Helsingin Sanomat 2012a). Lentävää henkilöstöä on noin 1800 matkustamossa ja noin 400 ohjaamossa. Laivastossa on yli 60 lentokonetta. Finnairista tuli pörssi-yhtiö vuonna 1989 ja sen markkina-arvo on 646 miljoonaa euroa. Omistajina on 12 500 osakasta, valtion omistus on 55,8 prosenttia, mutta viime aikoina hallituksessa on keskusteltu, että valtion enemmistöomistuksesta saatettaisiin luopua (Helsingin Sanomat 2012b). Ulkomainen omistus on 15 prosenttia. (Finnair intranet 2012a)

Euroopan ja Aasian välillä matkustaa tällä hetkellä noin 30 miljoonaa matkustajaa vuodessa. Markkinat kasvavat 6–10 prosentin vuosivauhtia. Matkustajien määrän on arvioitu kaksinkertaistuvan vuoteen 2015 mennessä. (Finnair intranet 2012b)

Finnairin visiona on olla pohjolan ykkönen, joka se tällä hetkellä onkin. Vuodesta 2009 Finnair on ollut Pohjois-Euroopan suurin lentoyhtiö Aasian liikenteessä. Tavoitteena on olla myös halutuin vaihtoehto Aasian-liikenteessä ja kolmen suurimman joukossa Aasian kauttakulkuliikenteessä vuoteen 2020 mennessä. Aasiassa on kasvavat markkinat ja

Aasian maiden taloudet ovat kasvaneet huikeasti lamasta huolimatta. Aasialaiset kuluttajat vaurastuvat kovaa vauhtia, esimerkiksi Kiinassa on jo 100 miljoonaa luksuskuluttajaa. Maailman 25 taloudeltaan nopeimmin kasvavasta kaupungista 24 sijaitsee Aasiassa. Finnairin potentiaaliset markkinat Aasiassa ovat 600 kertaa suuremmat kuin Suomen markkinat. Yhtiön kannalta oleellisessa Aasia–Eurooppa-liikenteessä on jo nyt 15 miljoonaa matkustajaa joka vuosi. Aasia–Eurooppa-liikenteen on todettu kasvavan maailmantaloutta nopeammin. Markkinaosuuden kasvattaminen vain prosentilla tuo 150 000 uutta matkustajaa vuodessa. (Finnair intranet 2012c)

2.1 Aasialaiset miehistön jäsenet – Regional cabin attendants eli RCA:t

Finnairilla työskentelee aasialaisia lentoemäntiä ja stueritteja kaikista Aasian kohteista, joihin se lentää. Näitä aasialaisia kollegoita kutsutaan RCA:iksi, joka on lyhennys regional cabin attendant:sta eli paikallisesta miehistönjäsenestä. Heitä työskentelee yhteensä noin 300 ja heidän lukumääränsä ovat seuraavat:

- Intia (Delhi) - 12
- Japani (Nagoya, Osaka, Tokio) - 82
- Kiina (Chongqing, Peking, Shanghai) ja Hong Kong - 120
- Korea (Soul) - 23
- Singapore - 36
- Thaimaa (Bangkok) - 31

Finnairiin ensimmäiset RCA:t palkattiin Japanista vuonna 1985 Tokion reitille ja kiinalaisia palkattiin vuonna 2002 Pekingistä (Rechardt 2012). Eri Aasian maiden kulttuurit poikkeavat huomattavasti eurooppalaisesta ja suomalaisesta. Kohdemaan paikalliset lentoemännät ja stueritit tuovat huomattavaa lisäarvoa palvelukulttuuriin. Matkustajat saavat palvelua omalla kielellään ja erilaiset haasteelliset tilanteet hoituvat usein helpommin omalla kielellä ja tiettyä käyttäytymismallia noudattaen, mikä ei onnistuisi suomalaiselta asiakaspalvelijalta. Syynä tähän on se, että toimintatavat eri kulttuurien välillä ovat niin erilaiset. Esimerkkinä japanilaiset asiakkaat, jotka eivät oikeastaan koskaan ilmaise tyytymättömyyttään, varsinkaan eurooppalaiselle asiakaspalvelijalle. Poikkeuksiakin toki on länsimaiseen kulttuuriin tottuneiden matkailijoiden joukossa.

Japanilainen matkustaja voi laittaa japanilaisen matkustamotyöntekijän niin sanotusti kovalle ja suomalaisella henkilöstöllä ei välttämättä ole aavistustakaan siitä, että jotain saattaisi olla pielessä. Haastavia tilanteita japanilaisille RCA:ille ovat esimerkiksi myöhästymiset. He pyytelevät anteeksi ja ottavat vastaan asiakkaiden kiukun, vaikka myöhästymisen johtuisi esimerkiksi huonosta säästä, jolle kukaan ei voi mitään. Usein japanilaiset tyytymättömyystapauksissa lähettävät palautetta vasta jälkikäteen, eivätkä lennon aikana ilmaise harmitustaan millään tavalla. Tällöin epäkohtiin on vaikea puuttua heti tilanteen ollessa käynnissä, mikä olisi kaikkien kannalta parempi vaihtoehto.

RCA:t lentävät täyttä työvuorolistaa, heillä ei ole osa-aikaisia työsopimuksia. Eri maissa heillä on omat työsopimuksensa ja esimerkiksi suomalaisten työehtosopimusasiat eivät koske heitä. Työaikoihin, lepoaikoihin ja muihin työehtoihin liittyvät seikat ovat näin ollen joka maassa erilaiset. Jotkut RCA:t kokevat eroavaisuudet epäreiluiksi.

2.2 Purserin toimenkuva

Purseri johtaa lennolla matkustamomiehistöä osallistuen myös itse matkustamotyöskentelyyn. Hän vastaa lennon palvelusta, kuulutuksista ja matkustajien informoinnista. Ennen lentoa purseri valmistelee lennon ja tapaa miehistön ja pitää heille eräänlaisen alkupalaverin eli briefauksen. Briefauksessa lennonkulku ja miehistönjäsenten paikat eli työskentelypositiot käydään nopeasti läpi. Kaukolennon briefaus pidetään englanniksi. Jokaisen miehistönjäsenen omalla vastuulla on tulostaa mukaan lennolle omaa positiotaan koskevat ohjeet ja tehtävänannot ja pitää huolta siitä, että on tehtäviensä tasalla. Lennolle asetetaan tavoite, joka voi olla esimerkiksi yhteistyön toimivuus lennolla, matkustajan kohtaamiseen tai vaikkapa myyntiin liittyvä tavoite. Purseri ohjaa työsuoritusta ja päättää lennon antamalla palautetta miehistölleen. Finnairilla purseriksi voi hakea yhtyiössä vähintään kolme vuotta lentotyötä tehnyt lentoemäntä tai stuertti. RCA:iden joukossa ei ole pursereita.

Kaukolennoilla pursereita on pääsääntöisesti kaksi ja heistä virkailtään nuorempi toimii turistiluokan purserina ja vastaa sen palvelusta. Purserien keskinäinen yhteistyö ja kommunikaatio ovat tärkeitä seikkoja lennon onnistumisen ja lennon ilmapiirin luomi-

sen kannalta. Ongelmatilanteissa on hyvä, että pursereita on kaksi, he voivat tukea toisiaan ja keskustella yhdessä kuinka ongelmatilanne voidaan ratkaista. Näin pursereiden kokemusten perusteella hyväksi havaittuja ratkaisumalleja voidaan jakaa eteenpäin.

Lennon aikana purseri seuraa miehistönjäsenten työkykyä ja työhyvinvointia. Purserit toimivat lentojen välillä myös yhteistyössä omien lähiesimiestensä kanssa kehittääkseen proseduureja ja työympäristön toimivuutta. Purseri on lennolla vastuussa yhteistyöstä ja kommunikoinnista lennon ohjaajien kanssa ja poikkeustilanteissa purserien tulee asettua kapteenin tueksi ja johtaa tilannetta matkustamon puolella kapteenin ohjeiden mukaisesti. Tilanteet voivat olla hyvin vaihtelevia rutiinitehtävistä erilaisiin erikoistilanteisiin. Erikoistilanteita voivat aiheuttaa esimerkiksi sairaustapaukset, säästä tai teknisestä ongelmasta johtuvat myöhästymiset, häiriökäyttäytyminen matkustamossa tai vaikkapa luonnonmullistukset, kuten tuhkapilvet ja tsunamit. Purserin onkin hyvä omata joustavuutta, kärsivällisyyttä ja hermojen hallintaa, sekä tilannetajua ja rohkeutta esimerkiksi johtajuuteen vaihtelevissa tilanteissa. Joskus voi tulla myös ongelmia miehistönjäsenten kesken, jolloin purserin kuuluu puuttua tilanteeseen ja edesauttaa kaikkia tyydyttävän ratkaisun löytämiseksi. Tällaisia tilanteita ilmenee tosin erittäin harvoin.

Lennon jälkeen purseri päättää lennon käymällä miehistön kanssa läpi onko lennon tavoitteet saavutettu ja antamalla palautetta. Hän on vastuussa esimerkiksi työtapojen ja työvälineiden puutteista tai poikkeavuuksista raportoisesta ja voi ehdottaa myös muutoksia proseduureihin. Raportoinnin lisäksi purseri on vastuussa myös lennon myyntitilityksen tekemisestä. Jos lennolla on tapahtunut esimerkiksi vakava sairaustapaus, voi lennon kapteeni ja purseri järjestää yhteistyössä miehistölle defusing-tilaisuuden. Tilaisuudessa tapahtuneesta voidaan keskustella niin, ettei kenellekään jää mitään vaivaamaan mieleen ja siihen osallistuvat yleensä lähiesimiehet. Sairautapauksissa tai kuolemantapauksissa lennolla tilaisuudessa voi olla myös Finnairin terveyspalvelujen edustaja.

3 Monikulttuurisuuden johtaminen

Sanalla monikulttuurinen tarkoitetaan yleensä työyhteisöä, jossa työskentelee monesta eri kulttuurista tulevia työntekijöitä ja tällaisessa ryhmässä kulttuurien edustajat säilyttävät omat ominaispiirteensä. Kulttuuri on opittu asia ja se sisältää muun muassa yrityksessä opitut käytännöt, arvot, perinteet ja uskomukset, jotka siirretään seuraaville sukupolville. Olennainen osa kulttuurista kostuu arvoista, jotka liittyvät perinteisiin ajatuksiin ja mielipiteisiin ja se on sama asia yhteisölle, kuin persoonallisuus on ihmiselle.

Monikulttuurisuus on haaste kaikille organisaatioille, joissa työskentelee muiden kulttuurien edustajia ja se vaatii sopeutumista kaikilta yhteisön jäseniltä. (Vartia ym. 2007, 178–179.) Myös Mäkilouko (2003, 12) määrittelee, että monikulttuurinen johtaminen on johtamista organisaatiossa, jonka yksiköt ovat yhdessä tai useammassa paikassa ja jonka jäsenet ovat kahdesta tai useammasta kulttuurista. Mäkiloukon mukaan johtajan persoonallisuus, kokemus ja osaaminen vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen, samoin kuin se, että strategia on kyseiselle johtajalle istuva (Mäkilouko 2003, 12, 15).

Varner ja Beamer (2011, 11) ovat samaa mieltä kuin Vartia, kaikkien täytyy oppia ne kulttuurit, joihin kuuluu, ne eivät ole sisäsyntyisiä. Kulttuurit ovat siis myös opittavissa ja ihminen voikin elinaikanaan omaksua useampia kulttuureja ja liikkua eri kulttuureissa ja niiden välillä helposti.

Finnair on monikulttuurinen yhteisö, sekä työntekijöidensä, että asiakkaidensa osalta. Finnair on ottanut pääkohteekseen Aasian ja sinne suuntautuvan liikenteen ja sen markkinoita pyritään kasvattamaan koko ajan. Koko liikeidea Finnairissa oikeastaan perustuu monikulttuurisuudelle ja kansainvälistymiselle. Lentoliikenteessä vallitseva yhtiöiden välinen kilpailu perustuu lentoreittien monipuolisuudelle ja eräänlainen maailmanvalloitus on kansainvälisten yhtiöiden tavoitteena.

Yrityskulttuuri on altis muutoksille ja erilaisille vaikuttimille, aivan samalla tavalla kuin mitkä tahansa yleiset kulttuurit. Ulkoinen kulttuuri vaikuttaa yritykseen muun muassa lakien ja asetusten, talous- ja kilpailutilanteen, standardien ja erilaisten sääntöjen ja normien kautta. Yritysten johtajien täytyykin löytää tasapaino näiden ulkoisten vaikuttimien ja yrityksen perinteiden ja niistä syntyneen kulttuurin välille. (Passila 2009, 66.) Joskus näkökanta voi olla rajoittunut ja mahdollisuuksia ei eroteta haasteilta, vaikka

yritys voisi nähdä ulkoiset ja sisäiset muuttajat kasvuvoimana (Lahti 2008, 35). Passilan mukaan monikulttuuriset työyhteisöt tarjoavat sekä haasteita että ongelmia ja jos johtaminen on oikeanlaista, taloudellinen hyöty kasvaa. Suhteessa kilpailijoihin etua voi syntyä sekä kustannus- että organisaatorakenteissa, innovatiivisuudessa ja ongelmanratkaisussa. Monikulttuurinen ryhmä voi olla tuottavampi kuin ryhmät jotka toimivat itsenäisesti, ilman synergiaa. Osaaminen on vain osattava hyödyntää. (Passila 2009, 24.) Harrisin (2004, 144) mukaan kulttuurinen synergia yhdistää erilaisuudet ja etsii niiden vahvuudet, jolloin päätösten teko ja ongelmien ratkaisut vahvistuvat. Toiset kulttuurit ovat hänen mukaansa synergistisempiä ja toiset taas kilpailuhenkisiä ja yksilöllisyyttä korostavia.

Monikulttuurisuuden hyödyt edellyttävät hyvää henkilöstöjohtamista, jottei kilpailuasetelmia tai eri ryhmien välisiä jännitteitä pääsisi syntymään organisaation sisällä. Selkeät toimintatavoitteet ja kehittämissuunnitelmat sekä pätevien työntekijöiden rekrytointi mahdollistavat hyvän rakenteen kestäväälle muutokselle. (Lahti 2008, 22) Hyvä monikulttuurinen johtaja osaa asettaa itsensä työntekijän asemaan ja hän on aidosti kiinnostunut muista kulttuureista. Hän tuntee kulttuurista sympatiaa ja empatiaa ja hankkii tietoa eri kulttuurien historiasta ja käyttäytymismalleista. (Mäkilouko 2003, 8.)

3.1 Kulttuurien luokittelu

Lewis luokittelee kulttuurit karkeasti kolmeen kategoriaan niiden ominaisuuksien perusteella. Hänen mielestään kategorisointi on välttämätöntä, jotta voimme

- arvata ennalta kuinka eri kulttuureissa käyttäytyään ja ymmärtää eri toiminta- ja käyttäytymismalleja
- välttää tahatonta loukkaamista
- yrittää löytää yhtenäisyyttä ja yhteisiä menettelytapoja
- kokea järjestyksen tunteen.

(Lewis 2006, 29.)

Nämä kolme Lewisin (2006, 33) luokituskategoriaa kansallisille kulttuureille ovat:

1. Lineaariaktiiviset kulttuurit,

jotka ovat hyvin organisoituja ja tehtäväorientoituneita suunnittelijoita.

2. Multiaktiiviset kulttuurit,

jotka ovat ulospäin suuntautuneita, puheliaita ja ihmiskeskeisiä.

3. Reaktiiviset kulttuurit

ovat sisäänpäin kääntyneitä ja kunnioittavia kuuntelijoita.

Näiden kategorioiden tunnuspiirteitä ja esimerkkikansallisuuksia on esitelty taulukossa 1, jonka tarkoituksena on selventää kulttuurien perusominaisuuksia ja niiden välisiä eroja:

Taulukko 1:

Lineaariaktiiviset	Multiaktiiviset	Reaktiiviset
Britannia, Itävalta, Ruotsi, Norja, Ranska, Saksa, Sveitsi, Tanska, USA	Arabimaat, Espanja, Italia, Kreikka, Latinokulttuurit, Portugali, Venäjä, Välimeren maat	Japani, Kiina, Korea, Singapore, Suomi, Taiwan, Turkki
sisäänpäin kääntynyt - introvertti	ulospäin kääntynyt - ekstrovertti	sisäänpäin kääntynyt - introvertti
kärsivällinen	kärsimätön	kärsivällinen
hiljainen	puhelas	vaitelias
omista asioistaan huolehtiva	utelias	kunnioittava
yksinäisyyttä arvostava	ryhmässä viihtyvä	hyvä kuuntelija
tekee asian kerrallaan	tekee monta asiaa yhtä aikaa	reagoi
täsmällinen	epätäsmällinen	täsmällinen
pysyy suunnitelmassa	muuttaa suunnitelmia	voi tehdä muutoksia suunnitelmiin
työsuuntautunut	ihmissuuntautunut	ihmissuuntautunut
tunteeton	tunteellinen	hiljaisesti välittävä

tekee annettujen ohjeiden mukaan	kokeilee eri toimintamalleja	verkostoituu
ei pidä kasvojen menettämisestä	selitys aina valmiina	ei saa menettää kasvojaan
esittää loogisia vastaväitteitä	esittää tunteellisia vastaväitteitä	välttää selkkauksia
rajallinen kehonkieli	rajoittamaton kehonkieli	vähäinen kehonkieli
keskeyttää harvoin	keskeyttää usein	ei keskeytä

(Lewis 2006, 33–34)

Suomalaisten sanotaan olevan vähiten reagoivia kommunikoidessaan, koska vähäeleiset japanilaisetkin ainakin teeskentelevät olevansa tyytyväisiä. Reaktiivisissa kulttuureissa keskustelu on usein miettimistaukojen täyttämää monologia ja keskustelukumppani odottaa kärsivällisesti toisen päättävän asiansa ennen kuin aloittaa oman monologinsa. Multiaktiivisissa ja lineaariaktiivisissa kulttuureissa keskustelu taas on dialogia, keskustelukumppani voidaan keskeyttää kommentilla tai kysymyksillä, jotka osoittavat kohteliasta mielenkiintoa toisen osapuolen asiaa kohtaan. Suomalaiset ovat Euroopan kulttuureista kaikkein reaktiivisimpia ja yhteneväisyyksiä Aasian kulttuurien kanssa on runsaasti. Lineaariaktiivisista kulttuureista ruotsalaiset ja britit ovat toisinaan myös reaktiivisia, tilanteesta riippuen. (Lewis 2006, 32–35.)

3.2 Kansallisten kulttuurien ominaisuuksia

Tässä kappaleessa esitellään lyhyesti kulttuurillisia erityispiirteitä niistä maista, joiden kansallisuuksia tutkimukseen kuuluu. Kulttuurien eroista ja tunnusmerkeistä olisi mielenkiintoista tehdä aivan oma tutkimuksensa, mutta tässä niistä lyhyt katsaus:

Suomi

Suomalaisten hyväksi puoliksi kehutaan tervettä järkeä ja huolellisuutta. Suomalaisille kehitettävää on niin sanotun small talkin opetteleminen ja liiallisen suoraviivaisuuden vähentäminen. Moitteita saa myös eräänlainen kansallinen itsehalveksunta, vaikka toisaalta kansallisylypeys onkin korkea, suomalainen ei helposti kehu maataan tai suomalais-

suutta. Suomalaisia kehutaan lämminsydämisiksi, salliviksi ja riippumattomiksi sekä itsenäisiksi. Suomalaiset juovat liikaa, tarvitsevat yksinäisyyttä ja pelkäävät ”mitä naapurit ajattelevat”. Suomalaista johtajuustapaa pidetään viisaana ja suomalaisten johtajien sanotaan johtavan suoraan edestä ja painotus on autoritäärisen ja konsultatiivisen tyylin välissä. Yritysilmapiiri on melko rento ja vapaa. Byrokratia pidetään minimissään ja työntekijöitä kehutaan ahkeriksi, täsmällisiksi, luotettaviksi ja rehellisiksi. (Lewis 2006, 136, 331–332.)

Intia

Intialaiset saavat kehuja neuvottelutaidoistaan, lämpimyydestään ja viestintätaidoistaan ja heitä arvostellaan tiukasta suunnitelmallisuudestaan. Intialaisten kulttuuri poikkeaa muista Itä-Aasian kulttuureista ja sillä on omia erityispiirteitään. Se on saanut vaikutteita brittien värittämästä historiastaan. He ovat puheliaampia kuin kiinalaiset, japanilaiset ja korealaiset ja he pitävät vuoropuhelusta. Intialaiset ovat perhekeskeisiä, arvostavat materiaalista menestystä, uskaltavat ottaa riskejä ja ovat kokeilunhaluisia. Intiassa useimmat avioliitot ovat järjestettyjä ja tee-se-itse – mentaliteetti on yleinen. Yhteiskunta on hyvin hierarkkinen ja kastilaitos vaikuttaa vielä, vaikka se virallisesti onkin lakkautettu. Työetiikka on hyvin vahva, eivätkä intialaiset katso kelloa työskennellessään. Sukulaisia suositaan yrityksissä, avainasemissa ovat perheenjäsenet ja heidän kanssaan tehdään läheistä yhteistyötä. (Lewis 2006, 137, 435–436.)

Japani

Japanilaisia pidetään kulttuurillisesti hyvin erilaisina kuin ketään muita. Tämän erilaisuutensa selitetään eristyneellä sijainnilla ja historialla, korkealla väestötiheydellä johtuen maantieteellisistä seikoista ja japanin kielestä. Japanilaisten vahvuuksia ovat kohteliaisuus ja kärsivällisyys, kun taas yksilöllistä päätöksentekoa ja länsimaisen huumorin ymmärtämistä toivottaisiin. Japanilaiset ovat erittäin rehellisiä ja myös vaatimattomia. He ovat ujoja ja vieraanvaraisia, vaikkakin tuntevat olonsa hermostuneeksi ulkomaalaisten seurassa. Kasvojen suojeleminen on tärkeää japanilaisessa kulttuurissa, sekä omien, että muiden, tähän liittyy myös muiden kunnioittaminen. Japanilaiset ovat täsmällisiä ja he ovat usein etuajassa sovitusta tapaamisesta. Erilaiset käyttäytymissäännöt ovat tarkkoja

ja johtajia pidetään lähes jumalina. Japanilaiset ovat kiinnostuneet matkustamisesta ja näyttävät mielellään suuntaa lännen kanssa muodissa, musiikissa, taiteessa ja ruuassa. Japanilaisten tunteita ei saa missään tilanteessa loukata ja he pitävät, kun heitä imarrellaan. (Lewis 510–512, 519.)

Kiina ja Hong Kong

Kiina on maailman vanhin kulttuuri ja siellä on eniten asukkaita maailmassa. Kiinalaisia, kuten intialaisiakin kiitellään neuvottelutaidostaan. He ovat kärsivällisiä, niin kuin japanilaisetkin ja he omaavat kohteliaisuutta. Heiltä kaivattaisiin enemmän kansainvälistä esilläoloa ja länsimaista huumoria. Kiinalaiset ovat sallivia, vaatimattomia ja isänmaallisia. He kunnioittavat vanhempia, hierarkioita ja perinteitä ja he ovat velvollisuudentuntoisia, ylpeitä ja perhekeskeisiä. Kiinalaiset ovat saaneet paljon vaikutteita taolaisuudesta, buddhalaisuudesta ja feng shuista ja kiinalaisella lääketieteellä ja akupunktiolla on tuhansia vuosia vanhat perinteet. He ovat länsimaalaisten mielestä erittäin taikauskoisia ja palvovat esi-isiään. Länsimaalaiset yritykset ovat vaikuttaneet Kiinan liike-elämään, mutta valtion yrityksissä yleensä näkymätön johtoryhmä tekee päätökset. He suosivat intialaisten tapaan perheenjäseniä ja sukulaisia yritysten tärkeillä paikoilla. (Lewis 2006, 485–491.)

Hong Kong on alun perin ollut portti Kiinan ja länsimaiden välillä. Hong Kongin olemassaolo perustuu rahan tekemiseen ja se onkin yksi maailman suurimpia teollisuuskaupunkeja. Noin puolet kaupungin asukkaista on kiinalaisia ja puolet alun perin Hong Kongista. Ei-kiinalaiset kaupungin asukkaat ovat etupäässä Englannista, Yhdysvalloista, Portugalista ja Japanista. Hong Kongissa tahti on kiivas, riskejä otetaan paljon ja päätöstenteko on nopeaa, kärsimättömyys ei ole tabu. Idän ja lännen vahvuuksia käytetään hyväksi ja tahti on Amerikkalaistyylistä. (Lewis 2006, 499.)

Korea

Korea on (virallisesti) maailman ainoa kahtiajakautunut maa ja tässä yhteydessä puhutaan nyt Etelä-Koreasta. Korealaiset ovat luonteeltaan energisiä ja ahkeria työntekijöitä ja he ovat myös taitavia suunnittelijoita. Heidän maailmankuvaansa moititaan vääristy-

neeksi kohtuuttoman kansallismielisyyden vuoksi, he ovat valmiita jopa kärsimään hättää maansa puolesta. Korealaiset ovat luonteeltaan vahvoja ja luovia ja he noudattavat erilaisia etikettejä. He ovat sinnikkaita ja omapäisiä ja kunnioittavat vanhempia, niin kuin muissakin Aasian maissa. Koreassa kasvot, eli maine, *kibun*, on luultavasti herkempi asia kuin missään muussa maassa maailmassa, mikään ei olisi niin vakavaa kuin sen menettäminen. He voivat toimia myös sellaisten ihmisten kanssa joista eivät pidä ja säilyttää *kibun*insa. Koreassa ei erityisemmin pidetä ulkomaalaisista. Korealaiset ovat kilpailuhenkisiä ja mukautuvaisia. He suhtautuvat epäileväisesti naapureihinsa Kiinaan ja Japaniin. Vallassa on tietyt perheet ja suvut ja niiden voima on suurempi kuin Japanissa ja Kiinassa. Korealaiset eivät pidä heitä verrattavan japanilaisiin. Länsimaalaisille yrityksille yhteistyö korealaisten kanssa voi olla hankalaa, neuvotteluissa on osoitettava tietynlaista kovuutta. (Lewis 2006, 502–506.)

Singapore

Singaporelaiset arvostavat aikaa ja ovat täsmällisiä. He arvostavat myös sitä, että he omistavat jotain omaa ja Singaporessa onkin maailman suurin prosentti asunnon- tai talonomistajia. Singaporea ja Hong Kongia voidaan jossain määrin verrata toisiinsa, ne ovat maailman talousmahtien joukossa ja molemmat ovat maailman tiheiten asuttuja. Singaporelaiset eivät osoita kärsimättömyyttä, he ovat aasialaiseen tyyliin kohteliaita kuuntelijoita, eivät keskeytä, mutta antavat hyvin palautetta. Singapore on eräänlainen kulttuurien sulatusuuni, maassa on kiinalaisia, intialaisia, malesialaisia ja länsimaalaisia. Suurin osa Singaporelaisista puhuu täydellistä englantia. Hyvin monet uskonnot ovat edustettuina. Singaporessa on erittäin tiukkoja sääntöjä, esimerkiksi roskaaminen on ankarasti kielletty, samoin kuin purukumi. Johtamisrakenteet ovat hierarkisia ja erityisesti nuoret sukupolvet arvostavat hyvää tiimityötä. (Lewis 2006, 466–467.)

Thaimaa

Thaimaalaiset uskovat vaatimattomuuteen ja yksinkertaisuuteen ja he arvostavat luontoa. Thaimaalaisia kehutaan rennoiksi ja yhteistyökykyisiksi ja heidän niin sanotuksi sokeaksi pisteeksi väitetään kunnianhimoa ja vastuukyvyyttömyyttä. He ovat muita kunnioittavia, käyttäytyvät muodollisesti ja ovat myötätuntoisia ja lämminsydämisiiä. Thai-

maalaiset ovat kiinnostuneita länsimaalaisesta koulutuksesta. Kommunikoidessa arvostetaan rauhallisuutta ja he välttävät puhumasta omista ongelmistaan, kuten sairauksista, läheisten menettämisestä tai talousongelmista. Kasvojen säilyttäminen on tärkeää ja kaksinaamaisuutta ei aina pidetä negatiivisena asiana. Thaimaalaiset hymyilevät paljon ja huumoria käytetään paljon. Hymyllä peitetään myös traagisia tapahtumia ja katastrofien keskelläkin he näyttävät hymyileviltä. Thaimaalaiset eivät ole kovin kunnianhimoisia ja heille riittää keskivertotyö keskivertopalkalla mieluummin kuin että he joutuisivat työskentelemään kovasti ja saisivat siitä paljon rahaa. Työn tehokkuus lisääntyy tai vähenee sen mukaan, kuinka pomo on läsnä. Thaimaalaista ei kannata hoputtaa. Buddhalaisuus vaikuttaa elämään, eikä sen elämäkatsomus suosi kilpailua. Kuningasperhe on thaimaalaisille erittäin tärkeä ja sen jäseniä palvotaan lähes kuin jumalia. (Lewis 2006, 470–474.)

3.3 Kommunikointi

Toisten kulttuurien ymmärtäminen kansainvälisessä yritystoiminnassa on erittäin tärkeä menestymisen väline. Yritysten työntekijöiden täytyy ymmärtää kulttuuriin pohjautuvaa käytöstä ja ihmisten tarkoitusperiä. Sekä yritys- että yksilötasolla kulttuurien ymmärrys ja -tunteminen ovat tärkeitä asioita monikulttuurisessa työympäristössä, jotta väärinymmärryksiä voidaan välttää ja virheitä ehkäistä. (Varner & Beamer 2011, 2.) Sen lisäksi, että kulttuuria ymmärretään, on kommunikaation merkitys organisaatiokulttuureissa, eritoten monikulttuurisissa, erittäin vahva. Kuten kaikki tiedämme, on informaation määrä nyky-yhteiskunnassa valtava. Lisääntyvä informaation ja kommunikaation määrä ei kuitenkaan tarkoita, että kommunikaatio olisi mitenkään parempaa kuin ennen (Passila 2009, 80).

Kommunikaatio voidaan määritellä ”yhteisölliseksi ja vuorovaikutteelliseksi viestien tuottamis- ja tulkitsemisprosessiksi.” Sen voidaan sanoa olevan tärkein yksittäinen työtoiminto ja ihmisten välisen kommunikaation tärkeys on kasvanut työorganisaatioiden laittaessa aikaisempaa enemmän painoa yksilöille ja tiimeille. (Guirdham 2011, 6-7.) Aldridgen mukaan ihmistenvälistä kommunikointia voidaan pitää myös ”symbolisena kulttuurin liimana”, joka pitää kasassa opitut sosiaalisen elämän säännöt, rooliodotuk-

set, tilanteiden yleiset määritelmät ja sosiaaliset normit jotta ihmisrotu olisi ennalta-arvattavampi ja pysyisi elossa (Guirdham 2011, 19).

Kielen vaikutusta kommunikaation puutteisiin ei usein huomioida, joka maassa käytetään kieltä ja puhetta erilaisin, kullekin maalle ominaisin tavoin. Kieli on kyllä kommunikaatioväline, mutta se on myös paljon enemmän: kielillä on heikkouksia ja vahvuuksia jotka heijastavat kansallisuonnetta ja jopa – filosofiaa. Eri maalaisilla on omat tapansa käyttää kieltään, toiset kielet ovat nopeita ja tarkkoja ja niissä on paljon kielikuvia, toisia kieliä käytetään dramaattisemmin kuin toisia ja toiset taas ovat tempoltaan hitaampia ja äänen väriä käytetään vähemmän. Myös äänen voimakkuus tai erilaiset kohteliaisuusmuodot voivat vaihdella kielestä riippuen. (Lewis 2006, 63–64.)

3.4 Ei-verbaalinen kommunikointi

Jotkut tutkijat sanovat, että 93 % kasvokkain tapahtuvasta kommunikaatiosta on ei-verbaalista ja että sanattomat elementit osoittavat paljon paremman indikaation sanojen todellisesta merkityksestä kuin sanat itse (French 2007, 92; Varner & Beamer 2006, 218). Lewis (2006, 157) sanookin, että kehonkieli, sisältäen kasvojen ilmeet, äänen voimakkuus, eleet, silmäkontaktin aste ja niin edelleen, esittävät erittäin suurta roolia esimerkiksi kokouksen onnistumisessa – tai epäonnistumisessa. Kulttuurien välillä kehonkielen antamat viestit voivat tarkoittaa hyvin eri asioita, esimerkiksi silmiin katsominen länsimaissa yleensä kertoo rehellisyydestä, kun taas Japanissa se voidaan tulkita röyhkeydeksi, epäkohteliaisuudeksi ja henkilökohtaiseen tilaan tunkeutumiseksi (Lewis 2006, 159; Varner & Beamer, 2006, 218). Japanissa kehon kieli onkin usein suuremmassa asemassa kuin puhuttu kieli ja länsimaalaisten on vaikea ymmärtää, miksi heidän pitäisi viestiä muutenkin kuin puhumalla. Japanilainen taas ihmettelee, miksi länsimaalaisten on niin vaikea tulkita heitä oikein tai edes riittävästi (Passila 2009, 92). Neuvottelussa japanilainen voi usein sulkea silmänsä ja laskea päänsä, mikä on merkki siitä, että hän kuuntelee tarkkaavaisesti, kun taas esimerkiksi yhdysvaltalaiselle tämä voi viestiä kiinnostuksen puutetta ja epäkunnioitusta (Varner & Beamer 2006, 226).

Ei-verbaalinen viestintä oli itselleni alussa hieman epäselvää Aasian lennoilla. Esimerkiksi japanilaisten tapa nyökytellä ja ikään kuin ”huitoa” kysyttäessä haluaisivatko he

jotain juotavaa. Oli vaikea ymmärtää tarkoittivatko he kyllä vai ei, kunnes aasialainen kollega kertoi, että japanilaisessa kulttuurissa vältetään sanomasta ”ei” ja tämä on heidän tapansa ilmaista se. Eleiden ymmärtämisessä on itselläni edelleen toisinaan tulkinnanvara. Toisena esimerkkinä on intialaisten omintakeinen tapa heiluttaa sivusuunnassa päätään puhuessaan, ikään kuin se olisi jousen päässä. Itselleni tuli siitä alussa kiusaantunut olo, koska luulin, että ele tarkoittaa tyytymättömyyttä, enkä tiennyt mikä vialla, kunnes kuulin että se itse asiassa onkin merkki tyytyväisyydestä. Monella on myös vaikeuksia ymmärtää intialaisten englantia heidän voimakkaan aksenttinsa vuoksi, mutta itse olen niin tottunut siihen, että ymmärtämisongelmia ei juuri ole.

3.5 Monikulttuuriset ja kansainväliset johtamistaidot

Johtamistaidoilla johtaja saa henkilöstönsä toimimaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yleensä hyviä kommunikointitaitoja pidetään tärkeimpänä johtamistaitona, joka näkyy erityisesti kansainvälisessä ja monikulttuurisessa johtamisessa. Toisena tärkeänä kykynä pidetään sopeutumista eri kulttuureihin, sekä työnantaja- että työntekijä-osapuolten olisi tärkeää sopeutua muihin kulttuureihin ja näin saadaan luotua toimintakulttuuri, jossa kaikki osapuolet pystyvät toimimaan kaikkia tyydyttävällä tavalla. Tässä vaaditaan kaikilta tietynlaista nöyryyttä. (Passila 2009, 23.)

Ihminen näkee roolinsa, mahdollisuutensa ja työnsä sen perusteella, miten hänen henkilökohtaiset, kulttuuriset ja sosiaaliset ominaisuutensa määrittelevät hänen henkilökohtaisen identiteettiinsä. Ihmisen oma näkemys ei aina vastaa sitä, miten muut työyhteisön jäsenet hänet näkevät tai määrittelevät ja tämä voi aiheuttaa jännitteitä monikulttuurisessa työympäristössä. Ihmiset haluavat tulla hyväksytyiksi ja kokea yhtenäisyyttä muiden kanssa klikkiytymiseen asti. On tärkeää, että johtaja ymmärtää näitä jännitteitä, huomioonottaa, ennaltaehkäisee ja käsittelee niitä rakentavalla tavalla ja osaa ottaa ne realiteetteina enemmän kuin ongelmina. Monikulttuurisen johtamisen lähtökohtina pidetään yleisesti oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa ja yksilöllisyyttä, jotka ovat länsimaissa ja pohjoisella pallonpuoliskolla vallitsevia ihmiskäsityksen ihanteita. Näiden ihanteiden perusteella kaikilla ihmisillä on yhtäläiset oikeudet ja tasa-arvo, jokaista täytyy kunnioittaa, ihmisten eroavaisuudet eivät vaikuta heidän kykyihinsä ja henkilökunnan monikulttuurisuus edistää organisaation tuloksellisuutta ja hyvinvointia. Johtajan

arvojen yhteneväisyys yleismaailmallisten, kulttuuristen ja organisaatiokohtaisten struktuurien kanssa olisi ihanteellista. Monikulttuurisen johtajan on oltava joustava ja sopeutuvainen, koska joskus toimintatavat ja normit poikkeavat siitä, mihin hän itse on totunut ja uskottavuus on kuitenkin säilytettävä. (Lahti 2008, 26, 40–41.)

Frenchin (2007, 155) mukaan on useampia strategioita johtaa monimuotoista työvoimaa, yksi niistä on *assimilaatio* (yhtäläistyminen, mukautuminen). Assimilaatiossa pääajatuksena on, että kaikkien työntekijöiden tulisi mukautua organisaatiossa suurinta joukkoa edustavan ryhmän arvoihin ja käyttäytymismalleihin. French sanoo, että Buelens ym. ovat kuitenkin sitä mieltä, että yhtäläistyminen on kaikkein vähiten suosittu tapa johtaa moninaisuutta ja sen sijaan pitäisi suosia *vastavuoroista sopeutumista*, joka perustuu erilaisuuden hyväksymiselle. On kuitenkin tiedostettu, että kaikki organisaatiot eivät ole valmiita vastavuoroiselle sopeutumiselle. Kaikki erilaiset strategiat kuitenkin pohjautuvat eettiseen suhtautumiseen tai niillä on eettinen pohjavire.

Yksi kansainvälisen johtajan avainosaamisista on tiedostaa ja ymmärtää omia kulttuurisia erikoispiirteitään. Ymmärtämällä omia kulttuureitaan ja sitä, miten ne vaikuttavat omaan käyttäytymiseen, voi ymmärtää myös toisia ja heidän käyttäytymistään. Jokainen yksilö kuuluu useampaan kuin yhteen kulttuuriin ja joskus tästä voi aiheutua myös sisäistä ristiriitaa, kun eri kulttuurien käytösmallit poikkeavat toisistaan. Tällaisia käytöseen vaikuttavia kulttuureita ovat **uskonnolliset kulttuurit**, jotka vaikuttavat esimerkiksi lepopäiviin ja ravintoon. **Sosio-ekonominen kulttuuri**, jossa elämäntyyliin vaikuttaa tulotaso ja sosiaalinen tausta, vaikuttaa muun muassa kulutuskäyttäytymiseen ja erottaa erituloisia ja eri taustaisia ihmisiä toisistaan. **Alakohtaiset kulttuurit** voivat vaikuttaa esimerkiksi pukeutumissääntöihin ja ammattikieleen. **Kansalliset ja etniset kulttuurit** ovat kulttuureita, joihin luonnollisesti vaikuttavat kyseisen maan tavat ja käyttäytymissäännöt. Monessa tapauksessa kansallisessa kulttuurissa alueellisilla ja kielellisillä alaryhmillä on erilliset kulttuuriset identiteettinsä. Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat samassa organisaatiossa työskentelevien arvot ja säännöt. Esimerkiksi prosessit ja tapa kommunikoida vaihtelevat eri organisaatioissa. (Comfort & Franklin 2011, 13–14.)

4 Organisaatiokulttuurin ilmeneminen kaukolennoilla

Organisaatiokulttuurille on vaikea antaa tarkkaa määritelmää, vaikka se onkin olemassa ja työntekijät yleensä tunnistavat ja osaavat kuvailla oman organisaationsa kulttuuria. Se on eräänlainen organisaation luonne, joka voi olla esimerkiksi konservatiivinen, ystävällinen ja lämmin tai innovatiivinen. Nämä organisaatiokulttuurin piirteet taas voivat auttaa ennakoimaan organisaatiossa toimivien ihmisten asenteita ja käyttäytymismalleja. Organisaatiokulttuuri siis määrittelee sen, kuinka asiat hoidetaan ja kuinka ihmisten oletetaan käyttäytyvän. (Judge & Robbins 2008, 247–248.) Hofsteden (2001, 9) mukaan kulttuuri on mielen joukko-ohjelmointia, joka erottaa jonkun ryhmän tai kategorian jäsenet jostain toisesta. Hänen mielestään kulttuuri ei liity ihmisen perimään, vaan se on opittu.

Edgar H. Scheinia pidetään organisaatiopsykologian alan perustajana (Schein 2001, 12). Hänen mukaansa yrityskulttuuri ilmenee eri tasoilla, jotka ulottuvat konkreettisista ja nähtävissä olevista tiedostamattomiin ja näkymättömiin. Schein (Schein 2008, 30–31.) jakaa kulttuurin kolmeen tasoon:

- Taso 1: Artefaktit
- Taso 2: Ilmaistut arvot
- Taso 3: Pohjimmaiset perusoletukset

Artefaktit ovat vaikeasti tulkittavissa olevia prosesseihin ja yrityksen rakenteisiin liittyviä asioita, joita aistii liikkuessaan ympäriinsä. Ne liittyvät esimerkiksi tunnelmaan, siihen, miten ihmiset käyttäytyvät ja pukeutuvat ja kuinka paikka on sisustettu. Ihmiset antavat ulospäin tietynlaisen kuvan itsestään ja yrityksestä ja kaikki havainnot vaikuttavat tunteiden tasolla. Kulttuuri on selvä artefaktien tasolla, muttei kuitenkaan tiedetä miksi näin on, miksi organisaatio on rakentunut niin kuin on ja miksi ihmiset käyttäytyvät niin kuin käyttäytyvät. Voidakseen ymmärtää havainnoimansa ja tuntemansa, yhteisön jäsenien kanssa täytyy voida keskustella ja kysellä näistä asioista, joka johtaa seuraavalle tasolle. (Schein 2008, 31.)

Finnairilla artefaktit voisivat liittyä suomalaisuuteen, virkapukuihin, asiakkaan kokemaan palvelutilanteeseen ja esimerkiksi palvelutiskin toimivuuteen, lentokoneen sisus-

tukseen, sen viihdetarjontaan tekniikan toimivuuteen ja tarjoilutuotteisiin. Finnair on monelle matkustajalle mielikuvissa turvallinen ja luotettava vaihtoehto, mutta mikä on syy siihen, että ihmisille on muodostunut tällainen käsitys? Toisaalta, voidaan miettiä, missä määrin viime aikojen kyseenalaista kunniaa aiheuttanut julkisuus esimerkiksi johdon bonuksista ja irtisanomisista on aiheuttanut haittaa oletuksille.

Ilmaistut arvot ovat asioita, jotka luovat perustan yrityksen toiminnalle, esimerkiksi tavoitteet, toimintaperiaatteet ja strategiat. Ulospäin hyvin erilaisilla yhtiöillä voi olla samankaltaisia periaatteita ja arvoja, vaikkapa asiakaslähtöisyys tai tuotteen erinomainen laatu. Yrityksillä voi myös olla ristiriitaisuuksia ilmaistujen arvojen ja ulospäin näkyvän toiminnan välillä. Jonkun organisaation toiminta voi vaikkapa perustua loistavalle asiakaspalvelulle, mutta henkilökunta ei vaikuta erityisen ystävälliseltä tai palvelualttiilta tai tuotteet eivät ole erityisen kekseliäitä ja haluttavia. Ristiriitaisuudet ilmaisevat, että ajattelun ja käsitysten syvempi taso ohjaa käyttäytymistä. Organisaation arvot ja periaatteet voivat noudattaa samaa linjaa syvemmän tason kanssa, tai sitten eivät. Jotta kulttuuria voidaan ymmärtää, täytyy selvittää syvemmän tason tapahtumia. (Schein 2008, 32–34.)

Finnairin menestystekijöiksi on määritelty laatu, raikkaus ja luovuus (Finnair intranet 2012d). Laadulla tarkoitetaan toimintavarmuutta, luotettavuutta, mielenrauhaa ja turvallisuutta. Raikkaus on aitoa ja luonnollista, virkistävää ja rentoa ja se vaikuttaa kaikkiin aisteihimme. Sillä tarkoitetaan myös suomalaista laatua, designia ja tyyliä. Luovuus on innovatiivisuutta ja käytännöllisyyttä. Luovuus ei ole kaavamaisista ja matkustajasta olisi huolehdistava, ennen kuin hän edes huomaa tarvitsevänsä mitään. Jokainen matkustaja voi lentonsa jälkeen miettiä, toteutuivatko nämä arvot hänen matkallaan, samoin kuin jokainen asiakaspalvelija voi miettiä, toimiko hän menestystekijöiden mukaisesti hän menestystä omalta osaltaan. Mielestäni matkustajalle näkyvä toiminta lentokentällä ja koneessa ei ole saanut vaikutteita ikävästä julkisuudesta. Työntekijät ovat melko hyvin sisäistäneet arvot ja matkustajilta on tullut kiitosta siitä, että lehtijutuista huolimatta tunnelma ja palvelu lennoilla ja maapalveluissa ovat olleet miellyttäviä.

Yhteiset piilevät odotukset ovat asioita, jotka ovat muotoutuneet yhtiön historian aikana. Ne ovat niitä arvoja, toiveita ja uskomuksia, joiden avulla perustajat ja tärkeät johtajat ovat muokanneet organisaatiosta menestyvän. Näistä arvoista ja uskomuksista

tulee pikkuhiljaa kaikille yhteisiä ja itsestäänselvyksiä, jos yhtiön tuote menestyy. Ne ovat siis piileviä oletuksia siitä, että yhtiö kannattaa ja menestys kuuluu asiaan. Itsestäänselvytykset ovat tietoisuuden ulkopuolella, yhteisesti opittuja asioita, arvoja ja uskomuksia, jotka alussa olivat vain perustajien ja johtajien mielessä. (Schein 2008, 34–35.)

Jokapäiväisessä puheessa organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan melko laveja käsitteitä, kuten esimerkiksi jonkin yhteisön tai yrityksen toimintatapoja ja erilaisia tottumuksia, ilmapiiriä ja arvoja. Voitaneen puhua eräänlaisista organisaation pelisäännöistä ja manneereista.

Finnair on lennättänyt matkustajia kohta yhdeksän vuosikymmenen ajan uskoen menestykseensä. Vaikka tällä hetkellä lentoala on vakavissa taloudellisissa vaikeuksissa ja moni lentoyhtiö, Finnair mukaan lukien, taistelee olemassaolostaan, on henkilökunta edelleen ylpeä työstään.

Finnair on vuonna 2012 talouden alan opiskelijoiden keskuudessa tehdyn tutkimuksen mukaan suosituin työnantaja, jättäen taakseen mm. Koneen, Fazerin, Nokian ja Nordean. Toisaalta, joku yhtiön työntekijä ihmettelee Mainonta ja Markkinointi – lehden verkkoartikkelin kommentointiosiossa, eivätkö opiskelijat lue uutisia, kun viime vuoden uutisointi on koskenut paljolti riitoja, lakkouhkia ja epävarmuutta työpaikkojen säilymisestä. (Mainonta ja markkinointi, 2012.) Vaikka Finnair on saanut paljon negatiivista julkisuutta voi se työnantajana silti olla suosittu. Tässä mielessä en ymmärrä kommentoijaa.

Organisaatiokulttuurissa huolehditaan siitä, miten työntekijät ymmärtävät organisaatiokulttuurinsa erityiset tunnuspiirteet, pitivät he niistä tai eivät. Se siis eroaa niistä käsitteistä, jotka määrittelevät työtyytyväisyyden. Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä sillä, kuinka työntekijät kokevat organisaationsa, esimerkiksi kannustetaanko yrityksessä tiimityöhön ja aloitteellisuuteen vai tukahdutetaanko innovatiivisuus. Työtyytyväisyydessä taas on kysymys siitä, kuinka työntekijät suhtautuvat esimerkiksi yrityksen odotuksiin ja palkitsemisjärjestelmiin. Vaikka nämä kaksi termiä voivat osittain mennä päällekkäin, täytyy muistaa, että termi *organisaatiokulttuuri* on kuvaava, kun taas *työtyytyväisyys* on arvioiva. (Judge & Robbins 2008, 248.)

Kulttuurin selittäminen on siis melko vaikeaa. Syvemmällä tasolla sitä voidaan pitää yhteisinä ajatusmalleina, jotka ovat itsestäänselvyyksiä organisaation jäsenille, mutta he eivät kuitenkaan osaa kertoa, mitä kulttuuri heidän yhteisössään on. Tärkeintä on ymmärtää, että yksi kulttuuri ei ole sen parempi kuin toinenkaan, paitsi suhteessa organisaation tavoitteisiin ja siihen, mitkä ympäristön sallimat rajat ovat. (Schein 2008, 36.)

4.1 Lentotyön ja kaukolentojen erityispiirteet

Finnairin kaukolentojen miehistöjen organisaatiokulttuurissa on paljon erityispiirteitä, verrattuna moniin muihin työyhteisöihin. Työssä on paljon muuttuvia tekijöitä, esimerkiksi joka lennolla on eri työtiimit. Voi mennä useampikin kuukausi tai vuosi, ennen kuin jotkut ihmiset lentävät uudestaan samassa lentovuorossa oltuaan samalla lennolla. Vuosien työuran jälkeen on aivan normaalia, että tapaa miehistössään uusia ihmisiä, jotka myös ovat lentäneet vuosia. Kohteet vaihtuvat ja sekä miehistössä, että matkustajissa on paljon eri kansallisuuksia ja työssä kommunikoidaan eri kielillä. Ihmisten erilaiset kielitaidot ja kulttuurierot asettavat omat haasteensa lennon onnistumiselle ja toki henkilökemiatkin ovat erilaisia eri ihmisten välillä. Esimerkiksi aasialaisessa kulttuurissa hierarkia on paljon tärkeämpää ja näkyvämpää, kuin eurooppalaisessa. Jos joku suomalainen miehistönjäsen, joka ei ole purseri, pyytää aasialaista kollegaa tekemään jotain, sillä ei ole välttämättä mitään vaikutusta. Heidän kulttuurissaan käskyt tulevat purserilta, ei ”samanarvoiselta” emännältä tai stuertilta. Olen huomannut, että intialaisten stuerttien, eli miespuolisten matkustamohenkilökunnan jäsenten on ollut selkeästi vaikeaa ottaa vastaan tehtävänantoja naisilta, koska yleensä intialaisessa kulttuurissa naiset eivät käskytä miehiä. Tilanne on ajan saatossa muuttunut ja he ovat tottuneet siihen, että nainen voi olla esimies, niin kuin alallamme usein onkin, koska se on hyvin naisvoittoinen.

Erikoista kaukolentojen organisaatiossa verrattuna moneen muuhun työtiimiin on myös se, että omaa esimiestään ei juurikaan nähdä kasvokkain. Lennon purseri on lennon esimies, mutta jokaisella purserilla ja miehistönjäsenellä on lähiesimiehensä, joita on yhteensä kuusi, mutta heitä ei välttämättä kovin usein tavata. Yhteydenpito tapahtuu useimmiten sähköpostitse tai puhelimitse ja toki he ovat tavattavissa toimistoissaan, jos

on jotain asiaa, mutta pääsääntöisesti esimiehet eivät juuri näe alaisiaan, ainakaan työnteossa. Vuosittaiset kehityskeskustelut saattavat olla ainoa kerta, kun esimiehen kanssa jutellaan kasvotusten ja näin ollen palautteenanto ja – saaminen ovat erilaisessa asemassa, kuin työpaikoilla, joissa esimiehet ja alaiset työskentelevät yhdessä. Erilaiset ohjeistukset ja tiedonannot tulevat sähköpostiin ja jokaisen omalla vastuulla on, kuinka tarkasti itse kukin tiedotteet lukee ja onko ajan tasalla esimerkiksi muutoksista. Lentojen kulkuun vaikuttavat asiat tulevat myös joka lennon papereihin, jotka jokaisen tulee lukea lennolle valmistautuessaan, mutta silloinkin on pitkälti jokaisen omasta panoksesta kiinni, kuinka hyvin tiedot ovat hallussa.

Lentokoneessa työskentelevillä on käytössä omia alaan liittyviä slangisanoja. Koska ilmailun yleiskieli on englanti, monet sanat ovat muunnelmia tai lainauksia englanninkielisistä sanoista. Uran alussa uusia termejä ja sanoja on paljon ja niiden merkitys avautuu työtä tehdessä. Puhutaan esimerkiksi gälleistä (=galley), eli koneen keittiöistä, trolleista (=trolley), eli kärryistä ja plommeista, eli tulliysiköiden sineteistä. Slot-aika puolestaan tarkoittaa Euroopan keskuslennonjohdon asettamaa rajoitusta, jonka puitteissa lähtöluvan voi saada. Slot tarkoittaa suomeksi varattua aikaa.

Vuosittaisissa työhyvinvointikartoituksissa, eli 4D-tutkimuksissa, on tullut esiin, että työilmapiiri ja työhyvinvointi miehistöjen keskuudessa on erittäin hyvä. Kevään 2011 kartoituksessa asiakaspalveluosaston työhyvinvointi-indeksi oli 4,2 asteikolla 1-5. Sitoutuminen yhtiöön oli 3,9 ja lojaalisuus 4,0. Palveluilmapiiri sai arvosanan 4,2. (Tuuliaisnen, 2012.) Tulokset olivat erittäin positiivisia siihen nähden, että taustalla oli joulukuussa 2010 ollut matkustamohenkilökunnan lakko, joka toteutuessaan luonnollisesti kiristi henkilökunnan ja johdon välejä, mutta oli päättyessään helpotus kaikille osapuolille. Tutkimuksessa mukana oli koko lentävä henkilökunta, ei ainoastaan kaukolentomiehistöt. Suurin osa lentoemännistä ja stuerteista lentää sekä laajarunko- eli kaukolentoja ja kapearunko- eli Euroopan ja kotimaan lentoja.

4.2 Fyysinen haastavuus ja työajat

Kaukolennoilla fyysiset työolot ovat melko haastavat. Usein on kiire, jotta matkustajat saisivat ruokaa ja juomaa mahdollisimman pian ja pääsisivät lepäämään halutessaan.

Koneessa on melko ahdasta ja sosiaalisia tiloja ei ole. Miehistö ruokailee keittiöissä ja usein matkustajat pyytävät palvelua kesken ruokailun. Työ on ergonomisesti rasittavaa, lämpötila on usein kylmä ja koneessa on aina vetoa. Työ sisältää paljon toistoja, kun esimerkiksi tarjottimien ojennetaan ja kerätään pois, kaadetaan kahvia ja teetä ja avataan kierrekorkkeja. Raskaita vaunuja vedetään ja työnnetään ja metallikaappeja nostellaan, tukielinongelmat ovatkin melko yleisiä. On tärkeää, että jokainen pitää huolta omasta kunnostaan. Miehistölle on laajarunkokoneissa lepotilat, joissa on vuoteet ja näin ollen lennoilla jaetaan lepovuorot ja jokaisella on mahdollisuus hengähtää työvuoron aikana.

Usein kaukolennot lennetään yöllä ja ylittäen useampi aikavyöhyke, joten aikaerot ja valvominen vaikuttavat jaksamiseen. Suurimmassa osassa kaukolentoja kohteessa yövytään vain yksi yö, joten nukkuminen on oma haasteensa. Unenlahjathan ovat jokaisella yksilölliset ja uniongelmia esiintyy monella, ainakin toisinaan. Varsinainen aikaero ei ehdi vaikuttaa elimistön unirytmiiin, mutta jos sekä meno että paluu ovat yölentoja, jäävät kolmen vuorokauden kuluessa kahden yön unet väliin ja tämä tietysti vaikuttaa sekä henkiseen että fyysiseen vireystasoon.

Vaikka lentotyö asettaakin omat haasteensa, on tutkimuksissa saatu yllättäviä tuloksia siitä, että uniongelmat ovat vähäisempiä kuin muissa vuorotöissä tai päivätyötä tekeväillä. Lentotyössä olevat raportoivat merkitsevästi vähemmän univajetta (yli 1 tunti/vrk) sekä lähtötilanteessa, että seurantavaiheessa 2,5 vuotta myöhemmin. Lentotyössä nukutaan pidempään oman arvion mukaan kuin muissa työaikamuodoissa. Päiväaikaista väsymystä raportoidaan lentotyössä hieman enemmän kuin päivätyössä, mutta ei siinä määrin kuin muussa vuorotyössä. Lentotyössä koetun päiväväsymyksen ero päivätyöhön verrattuna ei ole tilastollisesti merkitsevästi voimakkaampaa, mutta muuhun vuorotyöhön verrattuna on erittäin merkitsevästi vähäisempää. Tulos on erittäin merkitsevä ja siinä on huomioitu ikä ja sukupuoli. Tämän tutkimuksen on tehnyt Finnairin työterveyspalvelut yhdessä Työterveyslaitoksen ja Terveystieteiden tutkimuskeskuksen kanssa yli 2000 henkilön aineistossa. Tutkimus on tehty vuonna 2008–2011. (Viitasalo, 2012.)

Lentotyö on hyvin epäsäännöllistä, eikä sitä voi oikeastaan verrata mihinkään muuhun vuorotyöhön, koska säännöllistä vuororytmiiä ei käytännössä ole. On toki olemassa tie-

tyt lepoaikamääräykset ja säännökset peräkkäisten työvuorojen ja vapaapäivien määrästä. Moneen muuhun työhön verrattuna oman ajan hallinta on haastavaa ja myös työntekijöiden läheisiltä vaaditaan ymmärrystä siihen, että kotoa ollaan paljon poissa ja esimerkiksi juhlapyhinä tai perhejuhlissa ei aina voi olla läsnä. Eri perhepoliittisista syistä voi toki hakea ryhmiin, joissa tehdään vähennettyä tuntimäärää tai ei lennetä yöpyviä, jolloin esimerkiksi pienten lasten vanhempien elämänhallinta helpottuu.

5 Haastattelututkimus, osa 1

Tutkimuksen ensimmäisessä osiossa kerron tutkimuksen suunnittelusta ja tutkimusmenetelmästä. Osion kysymykset käsittelevät Finnairia ja suomalaista työympäristöä suhteessa muiden maiden lentoyhtiöihin ja organisaatiokulttuureihin. Lisäksi käsitellään sopeutumista työyhteisöön, aasialaisen ja suomalaisen palvelukulttuurin eroavaisuuksia sekä sitä, kokevatko aasialaiset itsensä tasa-arvoisiksi verrattuna suomalaisiin kollegoihinsa.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmetodina käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää, jonka tehtävänä on tässä tapauksessa kartoittaa RCA:iden tuntemuksia. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ei olisi kyseiseen tutkimukseen sopiva, koska se soveltuu paremmin, jos halutaan esimerkiksi tarkkoja mittaustuloksia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuskohteena olevien henkilöiden omat tulkinnat saavat huomiota. He saavat suhteellisen vapaasti kertoa mielipiteistään ja kokemuksistaan, joten menetelmä sopi hyvin kyseiseen tutkimukseen. Tutkimusongelma liittyy jokapäiväiseen työhöni ja on näin ollen itselleni tärkeä ja erittäin ajankohtainen. Aasialaisille kollegoilleni ei vastaavaa kyselyä ole aiemmin tehty, joten tutkimusaineistoa aiheesta ei ollut. Valitsin puolistrukturoidun syvähaastattelun, joka antaa syvällisemmän tuloksen kuin esimerkiksi suuremmalle joukolle tehty kyselylomake, jolla kyllä voidaan saada suuri otanta ja sillä voidaan kysyä paljon asioita, mutta aineisto voi olla melko pinnallista ja tulokset teoreettisesti vaatimattomia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195). Valitsin haastattelun menetelmäksi sen vuoksi, että haastateltavat voivat omin sanoin kertoa tuntemuksistaan. Strukturoidussa kyselykaavakkeessa vastausvaihtoehdot on tarkasti rajattu, eikä siinä ole mahdollisuutta tunteisiin perustuviin kertomuksiin omista kokemuksista. Suurin etu suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa on siinä, että aineiston keruu on joustavaa ja se voidaan tehdä tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–205). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituksena testata teoriaa tai olettamuksia, vaan tutkia ja analysoida tutkimuksessa syntynyttä aineistoa yksityiskohdaisesti. Päämääränä on ymmärtää tutkimuksen aiheita mahdollisimman hyvin ja yleensä tutkimuksen kohteena ovat ihmiset. (Hirsjärvi ym. 2009, 164).

Haastattelin jokaisesta tutkimuksen maasta kahta RCA:ta, joten haastateltavia oli yhteensä 14. Kysymyksiä oli yhteensä 11 (Liite 1.) ja haastattelut tapahtuivat syvähaastattelemalla, eli jokainen haastateltava sai kertoa myös oma-aloitteisesti kokemuksistaan ja asioista, joista halusi puhua. Haastattelut olivat henkilökohtaisesti tehtyjä yksilöhaastateluita. Olin etukäteen henkisesti varautunut siihen, että en välttämättä saa haastatteluis- sa kovin avoimia mielipiteitä vastauksiin, mutta pelkoni sen suhteen osoittautui onneksi vääräksi. Suurin osa kertoi avoimesti siitä, miltä heistä tuntuu ja mitä he toivoisivat kehitettävän. Useat haastateltavista olivat tyytyväisiä siihen, että jotakin kiinnostaa heidän mielipiteensä ja sanoivat, että tämänkaltaisen kysely olisi tervetullut yhtiönkin taholta vaikkapa vuosittain.

5.2 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Päädyin siis valitsemaan metodiksi syvähaastattelun, jotta vastauksissa päästäisiin syvemmälle tasolle, ne voisivat olla kertovia ja kuulisin myös esimerkkitapauksia, joihin kokemukset perustuvat. Kun tutkitaan ihmisten tuntemuksia ja kokemuksiin perustuvia mielipiteitä, on tunteita vaikea sisällyttää vastauksiin rasti ruutuun – menetelmällä. Jokaisella ihmisellä on omat tapansa kokea asioita ja mielestäni oli tärkeää, että vastaajat pääsivät itse kuvailemaan, selittämään ja kertomaan asioista, niin kuin he ne näkevät ja kokevat. Koko opinnäytetyön perustehtävähän oli selvittää kokemuksia ja niistä syntyneitä ajatuksia. Samalla pystyin itse tarkentamaan kysymyksiäni ja he pystyivät pyytämään kysymyksiin liittyviä tarkennuksia, jolloin tulkinnan varaa ei päässyt syntymään. Ensimmäisten haastateltavien kanssa testasin kyselylomaketta niin, että pyysin heitä ensin kirjoittamaan vastaukset, mutta jotkut vastaukset jäivät ”kyllä” tai ”ei” muotoon, joten se ei olisi ollut kovin hyvä keino, koska perustelut puuttuivat. Haastattelemalla ja lisäkysymyksiä esittämällä vastauksiin sai perusteluja ja tarkennuksia.

Kysymykset laadin miettien niitä asioita mitä halusin selvittää työni tavoitetta ajatellen. Tavoitteenanihan oli selvittää, miten aasialaiset kokevat suomalaisen työorganisaation, sen johtamisen ja kulttuurieroavaisuudet, tasa-arvon sekä oman asemansa yhtiössä. Kysymysten laatiminen ei mielestäni ollut erityisen haastavaa, kun tutkimusongelma oli niin selkeästi rajattu ja tiesin itse, mitä tutkimuksellani haluan selvittää. Kysymykset

täytyi toki muotoilla niin, että niissä olisi mahdollisimman vähän tulkinnanvaraa, vaikkakin haastattelutilanteessa oli vielä selittämisen mahdollisuus.

Haastattelut tein yhden viikon aikana huhti-toukokuun vaihteessa 2012, lukuun ottamatta kolmea haastattelua, jotka tein lentojen aikana jo aiemmin. Aluksi sovin kolmen haastateltavan kanssa ajan ja tapaamisen etukäteen, ja heidän haastattelunsa kestivät kahdesta kolmeen tuntia. Tehtyäni kyseiset haastattelut, totesin, että ne vievät liian kauan aikaa. Seuraavat haastateltavat sain, kun menin työpaikalleni Finnairin toimintakeskukseen lentokentälle. Kyselin saapuvista ja lähtevistä miehistöistä vapaaehtoisia haastatteluun kahden päivän ajan ja haastattelin heitä saman tien. Nämä haastattelut kestivät 45 minuutista hieman yli tuntiin. Kaikki haastattelut tehtiin englanniksi. Haastattelin myös RCA:iden lähiesimiestä, Kirsi Rechardtia hänen toimistossaan, joka myös sijaitsee samaisessa Finnairin toimintakeskuksessa. Kirsiä haastattelin luonnollisesti suomeksi ja hänen haastattelunsa kesti hieman yli tunnin. Joihinkin vastauksiin sain häneltä vielä tarkennusta ja myöhempää kommentointia sähköpostitse.

Lähetin siis osalle haastateltavia kysymykset jo etukäteen, jotta he ehtivät tutustua niihin, osaa haastattelin työpaikalla ilman ennakkotietoa, joten heillä ei ollut niin pitkää aikaa miettiä vastauksiaan. Osa sai lennon alussa lukea kysymykset ja haastattelin heitä lennon aikana, yölennolla, kun matkustajat nukkuivat ja oli rauhallista. Ne, jotka olivat saaneet kysymykset etukäteen, olivat selkeästi keskustelleet niistä kollegoidensa kanssa, tai ainakin vastauksissa oli paljon yhteneväisyyksiä. Toisaalta, oletan että jos he olivat miettineet kysymyksiä keskenään, he kenties uskalsivat vastata rohkeammin ja avoimemmin tietäessään, että joku toinenkin tekee samoin. Tämä oli mielestäni positiivinen asia, jotta heidän mielipiteensä oikeasti tulivat esille.

5.3 Finnairin ja suomalaisen työympäristön pidettyjä seikkoja

Haastateltavien RCA:iden työkokemus oli hyvin vaihtelevaa, sillä työkokemukset Finnairilla olivat kaikkea 6 kuukauden ja 27 vuoden välillä. Suurimmalla osalla oli aiempaa lentokokemusta muilla yhtiöillä kahdesta neljään vuotta. Heidän aikaisempia työnantajiaan olivat muun muassa Air Japan, British Airways, China Airlines, Gulf Air, Silk Air ja Singapore Airlines.

Kysyin RCA:ilta, mitä he arvostavat ja mistä he pitävät Finnairissa ja suomalaisessa työympäristössä. Moni vastaaja piti suomalaista työympäristöä rentona, reiluna ja rauhallisena ja suomalaisia ihmisiä suvaitsevaisina. Kiitosta sai se, että töissä voi olla oma itsensä ja keskittyä rauhassa asiakaspalveluun, ilman että kukaan vahtii koko ajan selän takana. Erityisesti intialaiset kokivat, että heillä on yhtiön täysi tuki työskennellessänsä ja heidän mielestään miehistöt ovat tarpeeksi suuria matkustajamäärään nähden. Virheitä ei tarvitse pelätä, koska on mahdollisuus korjata tilanteet ja keskustella sekä kollegoiden, että asiakkaiden kanssa. Intialaiset ja japanilaiset kollegat vaikuttivat erityisesti kokevansa eräänlaista sielujen sukulaisuutta suomalaisten kanssa. Japanilaisten kohdalla tätä tukee Lewisin (2006, 35–37) malli, jossa suomalaiset ja japanilaiset kuuluvat reaktiiviseen kulttuuriin ja yhteisiä piirteitä ja käyttäytymismalleja on paljon.

Osa vastaajista sanoi, että työnteke suomalaisten kanssa on helppoa ja mukavaa, koska suomalaiset ovat ahkeria. Töissä kaikki ovat tasavertaisia, vaikka jotkut mainitsivatkin samalla etujen eroista. Suomalaisia miehistönjäseniä kiiteltiin keskimäärin ystävällisiksi ja hauskoiksi, vaikka moni sanoikin, että alussa lähestyminen oli vaikeaa ja monet vaikuttivat hymyttömiltä, sulkeutuneilta ja vaikeasti lähestyttäviltä. Kehuja saivat hyvät työskentelytavat, miellyttävät miehistönjäsenten väliset suhteet ja keskinäinen kunnioitus, sekä se, että kaikilla on samanlaiset oikeudet. Varsinkin vähän aikaa Finnairissa työskennelleet nostivat esiin sellaisen seikan, että kaikkia kohdellaan tasapuolisesti kokemuksen pituudesta tai lyhydestä huolimatta. Ihmisistä ei juuri puhuta pahaa selän takana.

Suomalaista rehellisyyttä arvostettiin, esimerkkinä se, että kaikkiin miehistönjäseniin luotetaan niin paljon, että myyntituotteet ja rahat ovat koko ajan kaikkien miehistönjäsenten saatavilla. Useimmissa muissa yhtiöissä myyntikärkyt laitetaan lukkoon ja vastuushenkilöllä on avain ja hän avaa lukon tarvittaessa. Samoin rahojen kanssa, niistä vastaa yksi henkilö ja niitä pidetään myös lukkojen takana. Finnairissa RCA:t ovat mielissään saamastaan luottamuksesta. Koneessa olevat lepopaikat saivat kiitosta, samoin kuin se, että uudessa virkapuvussa on vaihtoehtoja, joista jokainen saa valita mieleisensä.

Yhden thaimaalaisen vastaajan mielestä suomalaisia matkustajia on helppo käsitellä. Hän sanoi, että tähän kysymykseen on muuten hieman vaikea vastata tilanteen ollessa, mikä se on. Asiat olivat ennen paremmin, kohteessa perilläoloajat olivat pidempiä, hotelli parempi ja edut muutenkin paremmat. Kysymykseen olisi ollut helpompi vastata ennen muutoksia, nyt arvostuksen kohteita ei löytynyt kovin helposti.

5.4 Finnairin ja muiden lentoyhtiöiden väliset eroavaisuudet

Aasialaisten mielestä Finnairilla itse työteko on paljon helpompaa kuin muilla yhtiöillä, joilla he olivat työskennelleet. Se, että saa olla itsensä ja että työ on suunniteltu niin, että se on miellyttävää, nousi esiin positiivisessa mielessä. Joitakin säästösyistä tehtyjä muutoksia arvosteltiin. Itse työtä pidetään Finnairissa melko helppona, se on ollut muissa yhtiöissä paljon kuormittavampaa.

Sekä hyvänä, että toisaalta huonona asiana pidettiin yleisesti sitä, että Finnairissa ei ole niin tarkkoja sääntöjä, kuin mihin aasialaiset ovat tottuneet aikaisemmissa työpaikoissaan. Sääntöjä pidetään tarkoituksellisina ja niitä oli helppo ymmärtää ja seurata. Finnairissa heistä tuntuu, että jokainen saa tehdä mitä haluaa, mikä on toisaalta helpottavaa, mutta toisaalta proseduurit töissä eivät ole niin selkeitä, kuin jos ohjeet ja säännöt olisivat tarkempia. Näihin sääntöihin liittyy myös hierarkia miehistönjäsenten kesken, josta tuli paljon mainintaa. Aasialaisissa yhtiöissä kapteeni istuu aina miehistöbussin etuosassa ja muut hänen takanaan arvo- tai virkaikäjärjestyksessä, kun Finnairissa kaikki istuvat, missä parhaalta tuntuu. Miehistöbussilla siis kuljetaan lentoasemalta hotelliin ja takaisin tai lentoasemalta lentokoneelle. Myös passintarkastukseen kapteeni ja lentäjät menevät aasialaisessa yhtiössä aina ensin, sitten purserit ja sitten muut. Kommunikaatio lentäjien kanssa on Finnairissa helpompaa ja rennompaa, mikä sai kiitosta.

Japanilaiset kehuivat, että suomalaisessa yrityksessä on todella helppoa työskennellä, heistä suomalaiset käyttävät samalla lailla maalaisjärkeä kuin japanilaiset. Tämä oli mielestäni yllättävää, koska Japanissa on niin tiukat säännöt joka paikassa. Lensin kerran Japan Airlinesilla matkustajana ja itsestäni jopa hieman huvitti matkustajille osoitettu video, jossa oli kaikenlaisia sääntöjä ja ohjeita, kuinka toimia ja käyttäytyä. Ne olivat hieman lapsenomaisia ja erittäin yksityiskohtaisia aina istumisesta ja juomisesta roskaa-

miseen ja äänenkäyttöön. Eräs japanilainen kollega, joka oli aikaisemmin työskennellyt kiinalaisessa lentoyhtiössä, sanoi, että hänellä oli vaikeuksia sopeutua kiinalaiseen työyhteisöön ja palvelukulttuuriin, mutta ei suomalaiseseen. Korealaisten mielestä taas tiimi-työskentely ei toimi suomalaisessa yhtiössä yhtä hyvin kuin aasialaisessa, he toivoivat suomalaisilta tietynlaista tilannetajua ja parempaa pelisilmää, jotta asiat sujuisivat paremmin ja työ tehtäisiin yhdessä, toisia auttaen. Fyysisesti työnteossa on muuttunut se, että aasialaiset ovat melkein aina käytävällä, asiakaspalvelussa ja todella harvoin keittiövastaavina. Moni sanoi, että aikaisemmin he olivat yleensä ainoa maansa edustaja ulkomaisessa yhtiössä ja nyt on mukavaa, kun heitä on ainakin kaksi, yleensä kolme, miehistössä.

Lentokoneiden työskentely-ympäristöä pidettiin Finnairilla hyvänä ja kehittyneenä, keittöitä ja säilytystiloja paremmin organisoituina, kuin monilla muilla yhtiöillä, vaikkakin toiset ovat alkaneet uusia kalustoaan. Se, mikä oli ikävää monen mielestä, oli että ohjeistus ei ole kovin yksityiskohtaista Finnairissa ja purserista riippuen variaatioita toimintatavoissa eri lennoilla on melko paljon. Varsinkin thaimaalaisilta, japanilaisilta ja korealaisilta tuli tästä mainintaa. Tämä on suomalaistenkin kollegoiden huomioima ongelma, pursereilla on omia toimintatapoja ja eri lentojen proseduurit voivat poiketa toisistaan pursereista riippuen. Toisaalta mielestäni on hyvä, että ohjeita voidaan soveltaa, koska jokainen lento on erilainen ja miehistö- ja matkustajamäärät vaihtelevat, kuten myös olosuhteet lennolla. Toisinaan lennetään yöllä, toisinaan päivällä ja esimerkiksi sääolosuhteet voivat hankaloittaa tarjoilua tai sairastunut matkustaja voi vaatia ainakin yhden miehistönjäsenen täydellisen huomion. Vaikka hyvä ja tarkka ohjeistus onkin tärkeää, tilanteet siis muuttuvat ja niin myös toimintatavat.

Eroavaisuutena monet mainitsivat, että Finnairin miehistönjäsenet heidän nähdäkseen keskimäärin paljon vanhempia kuin aasialaisissa yhtiöissä. Tämä pitää varmasti paikkansa, suomalaiset voivat lentää eläkeikään saakka, Aasiassa ei niin iäkkäitä miehistöjä näe. Kriitikkiä, varsinkin kiinalaisilta, sai se, että suomalaisten miehistöjen kanssa ei oikeastaan ole mahdollisuutta tutustua paremmin yöpymisten ollessa niin lyhyitä. Aikaisemmin he tottuivat siihen, että miehistöt lähtivät yhdessä syömään ja ulos ja tunsivat toisensa paljon paremmin. Sosiaalinen kontakti aasialaisten ja suomalaisten miehistönjäsenten kesken jää melko vähäiseksi. Singaporelaiset taas kiittelivät miehistönjäsenten

suhteita verrattuna aiempiin kokemuksiinsa ja sitä, että työssä ylipäättään on paljon vähemmän stressiä ja enemmän mielenrauhaa, Finnairin mainostamaa ”Piece of mind:a”. He pitivät työympäristöä mukavana ja ystävällismielisenä. Thaimaalaiset sanoivat, että aikaisemmin he kokivat jonkunlaista piikikkyyttä joiltakin suomalaisilta kollegoilta, mutta tilanne on nykyisin parempi kuin ennen.

Kritiikkiä muihin yhtiöihin verrattuna Finnair sai siitä, että sopimusasiat eivät ole niin hyvin hoidettu. On paljon asioita, joista ei ole mainittu sopimuksissa, liittyen palkka- ja työehtosiiioihin. Näihin toivottiin parannusta, kuten myös tasa-arvoon eduissa. Lähes kaikki toivoivat parannuksia miehistölippuetuihin, eli he halusivat lippuja myös muille yhtiöille kuin Finnairille, niin kuin Finnairilaisetkin saavat. Itselleni oli yllätys, että he eivät saa lippuja muille yhtiöille, kun tällainen etu ei kuitenkaan aiheuttaisi mitään ylimääräisiä kustannuksia kenellekään.

5.5 Sopeutuminen suomalaiseen työyhteisöön

Useat aasialaiset kollegani kertoivat, että kielimuuri tuntuu heistä ikävältä. Monet kollegat puhuvat suomea keskenään, eivätkä he ymmärrä mistä puhutaan ja se tuntuu epäkohteliaalta. He ovat kuulemma ajan myötä tottuneet siihen, mutta selkeästi se vaivaa monia ja olisikin varmasti hyvä muistuttaa suomalaisia kollegoja aiheesta. Monet myös sanoivat, että heidän mielestään miehistönjäsenet keskustelevat melko vähän keskenään ja lähestyminen on vaikeaa, varsinkin kun aasialainen luonne on heidän omien sanojensa mukaan ujo. Jotkut kokivat haasteelliseksi oppia suomalaisten tavoille ja työskentelemään kanssamme. Suomalainen tekee työnsä yksilönä ja he ovat tottuneet enemmän yhteistyöhön. Tässä meillä varmasti olisi opittavaa, tiimityötä ja toisten ajattelemista enemmän tulisi kehittää.

Japanilaiset, joiden olen huomannut haluavan tarkkoja ohjeistuksia töissä, kuten kertoi myös RCA:iden esimies Kirsi Rechardt, sanoivat, että he olisivat alussa kaivanneet enemmän koulutusta lentokoneessa. He kokivat kiusalliseksi, että kukaan ei opastanut tai tarkistanut heidän työtään ja että he tiesivät mitä pitäisi tehdä, mutteivät välttämättä miten. He myös toivoivat, että toimistossa olisi aina joku sijainen, jos heidän esimiehensä on vaikka lomalla tai jostain muusta syystä poissa toimistosta. Kirsi Rechardt

kertoikin, että japanilaiset käyvät usein hänen juttusillaan ja haluavat keskustella ja kysellä asioista yksityiskohtaisesti. Erityisesti singaporelaiset kokivat, että heidän oli helppo sopeutua suomalaiseen organisaatioon, koska työntekijöitä heidän mukaansa arvostetaan paljon enemmän kuin Aasiassa ja työnteko on paljon suoraviivaisempaa.

Ne, jotka olivat aiemmin työskennelleet eurooppalaisessa yhtiössä, eivät kokeneet sopeutumista millään tavalla haastavaksi. Aasialaisissa yhtiöissä työskennelleet nostivat myös tämän kysymyksen yhteydessä esiin hierarkian ja miehistönjäsenten senioriteetin, eli virkaiän tärkeyden Aasiassa. Eurooppalainen rentous miehistönjäsenten kesken oli heille uutta ja vaati hieman totuttelua, kun hierarkiasäännöt eivät ole niin tarkat.

Useat RCA:t sanoivat, että heidän on ollut vaikea sopeutua niin lyhyisiin yöpymisiin. He ovat tottuneet aikaisemmin, että kaukolentoilla yövytään useampi yö ja nyt kun suurin osa lennoista on vain yhden yön pituisia, heillä on ollut jonkin verran nukkumisongelmia ja he ovat kokeneet sen raskaaksi. Tehokkuus on tietysti taloudellisesta näkökulmasta katsottuna tärkeää, eikä asiaan todennäköisesti ole tulossa helpotusta. Täytyy toivoa, että pitkällä aikavälillä ihmiset jaksavat nykyisen kaltaista työtahtia.

5.6 Suurimmat erot suomalaisen ja aasialaisen palvelukulttuurin välillä

Seikka, joka nousi esille päällimmäisenä, oli että aasialaiset odottavat palvelulta paljon enemmän kuin eurooppalaiset. Esimerkiksi intialaiset ja suurin osa Aasian kulttuureista odottaa erittäin korkeaa palvelun tasoa. He myös toivoisivat miehistönjäsenten olevan helpommin lähestyttäviä ja entistä ystävällisempiä. Intialaiset matkustajat toivovat intialaisten kollegoiden mukaan henkilökohtaista palvelua ja erityisesti bisnesluokan matkustajat vaativat erityistä huomiota. Olen itsekin huomannut Intian lennoilla, että intialaiset matkustajat saattavat soittaa kutsua monta kertaa peräkkäin pienten toiveidensa tähden, huomioimatta sitä, että olemme juuri tarjoilemassa ja kysyneet heiltä heidän toiveitaan. Jos intialainen ei ole tyytyväinen saamaansa palveluun, he alkavat usein verrata muihin lentoyhtiöihin.

Japanilaiset kertoivat, että siellä matkustajat ovat kuin jumalia ja miehistön tulee tehdä kaikkensa, jotta he olisivat tyytyväisiä. Heidän mielestään yksi räikeimmistä esimerkeistä

palvelukulttuurin erosta on se, että jos miehistö ja japanilainen tai kuka tahansa aasialainen keskeyttää ja toteuttaa matkustajan toiveet. Matkustajalle ei aasialaisessa kulttuurissa sanota ”ei”. Kiinalainen kollega kertoi esimerkin, jossa hiljattain Kiinassa kone oli pysäytetty kiitotielle ja odottanut, kun myöhästynyt matkustaja oli saapunut kentälle. Kyseinen matkustaja olisi muuten hermostunut, eikä sitä haluttu. Kohteliaisuuden tassa on eroa suomalaisten ja aasialaisten välillä, suhteessa matkustajiin ja kollegoihin. Suomalaiset ovat heidän mukaansa alkaneet ymmärtämään asian paremmin, eikä suurempaa ongelmaa siihen liittyen ole, mutta eroa kuitenkin on. Monen mielestä suomalaisessa palvelukulttuurissa olisi kehitettävää, vaikka työskentely onkin helpompaa, kun ihmiset työskentelevät yksilöllisemmin. Monet sanoivat, että on hyvä asia, että kommunikointi matkustajien kanssa on rennompaa kuin Aasiassa.

Joidenkin RCA:iden, esimerkiksi thaimaalaisten mielestä kovin suuria palvelukulttuurieroja ei ole, mutta ”ehkä joskus työskentelemme liian nopeasti verrattuna suomalaisiin kollegoihin”. Tiimiyhteistyö ei toimi aina toivotulla tavalla. Se johtunee siitä, että ohjeistus ei aina ole kovin tarkkaa. Yksi RCA sanoi, että vastuupurserin pitäisi aina ottaa vastuun, eikä sysätä sitä miehistönjäsenelle. Tähän liittyy varmasti se, kuinka tärkeää hierarkia on aasialaisissa kulttuureissa. Tässä mielessä palvelukulttuurin odotukset ovat erilaiset. Ongelmatilanteessa aasialainen odottaa aina, että ongelmatilanteessa purseri tulee paikalle anteeksipyyntöä ja asian korjaamista varten ja käy vielä myöhemmin varmistamassa, että kaikki on hyvin. Jotkut sanoivat, että aasialaiselle matkustajalle tulee helposti sellainen olo, että suomalaiset miehistönjäsenet kokevat ylemmydentunnetta heihin verrattuna. Tämä ei tietysti ole toivottavaa ja meidän suomalaisten tulisi kiinnittää asiaan huomiota. Korealaiset sanoivat, että he arvostavat suomalaisten rauhallisuutta tilanteissa, joissa matkustaja on hermostunut tai jos tilanne jostain syystä on rauhaton. He pitävät itseään Aasian kuumaverisimpinä.

Aasialaiset sanoivat, että eivät juuri katso papereista, mitkä ovat heidän tehtäviään ja koettavat auttaa kaikessa kollegoita. Kun suomalainen on tehnyt mielestään omat tehtävänsä, hän lopettaa siihen, eikä tarjoutu välttämättä avuksi. Aasialaisista varsinkin Thait ja japanilaiset ovat pehmeämpiä matkustajia kohtaan, suomalainen palvelu on paljon suoraviivaisempaa, mutta kuten jo aiemmin on mainittu, mutta tämä on RCA:iden näkemyksen mukaan muuttunut parempaan suuntaan. He kertoivat myös,

että koska aasialaiset matkustajat ovat heidän mielestään paljon vaativampia, heidän täytyy osoittaa enemmän huomiota maanmiehiinsä, jotka odottavat parempaa palvelua. Näiden vastausten myötä korostuu RCA:iden tuoma lisäarvo palvelussamme, kulttuurierojen vuoksi suomalainen ei välttämättä näe ja koe tilanteita samalla tavalla kuin aasialainen, joka osaa käsitellä aasialaista hänen odottamallaan tavalla.

5.7 Tasa-arvo työpaikalla

Suurin ero tasa-arvokysymyksessä aasialaisten ja suomalaisten välillä tuntuu olevan etuisuudet. Se, että heidät siirrettiin Vantaalla yöpymään huonompitasoiseen hotelliin, sai paljon arvostelua, eikä kukaan ollut päätökseen tyytyväinen. Myös palkkaeroista kommentoitiin jonkun verran, koska myös aasialaisten keskeisissä palkkauksissa on eroja. Suomalaisiin verrattuna he sanoivat, että palkat ovat erilaiset, mutta niin ovat elinkustannuksetkin. Varsinkin kiinalaiset kommentoivat kovin sanoin olevansa surullisia ja jopa vihaisia siitä, että muihin eurooppalaisiin yhtiöihin saman toimiston kautta palkatut miehistöt ovat paremmin palkattuja. Afrikkalaiselle yhtiölle työskennellyt miehistönjäsen kertoi saaneensa paremmat ansiot silloin, kuin nyt, vaikka sen maan kansalaiset kuolivat nälkään. Heidän maansa talous kasvaa ja he kokevat, että suhteessa siihen heitä diskriminoidaan.

Kolmella vastaajalla ei ollut tasa-arvokysymykseen muuta kommentoitavaa, kuin että he olivat tyytyväisiä ja tunsivat itsensä tasa-arvoisiksi. Yleisesti ottaen useat mainitsivat siitä, että eduissa on eroja ja että on paljon asioita, joista ei ole sovittu, esimerkkinä myöhästymiskorvaukset. He sanoivat että tällaiset asiat tuntuvat epäreiluilta ja aiheuttavat turhautumista ja vihaisuutta. Id-lippuedut olivat myös paljon puhuttu asia. Monet sanoivat, että käytännössä he eivät voi matkustaa itse henkilöstölipuilla, koska koneet ovat aina niin täysiä. Yleinen toivomus oli, että myös he saisivat lippuja, jos ei kaikille, niin ainakin Oneworld-allianssin, johon Finnair kuuluu, lennoille. Tämä mielestäni olisi voinut olla järjestettävissä oleva idea, koska ymmärtääkseni tästä ei koituisi lisäkustannuksia kenellekään. Kysyin asiasta aasialaisten esimieheltä Kirsi Rechardtilta ja hän sanoi, että allianssi johon kuulumme, eli Oneworld, ei myönnä lippuetuja kuin suoraan kyseessä olevan lentoyhtiön palkkalistoille pestatuille työntekijöille. Tästä syystä niin sanotulle lease-crew:lle myönnetään vain Finnairin lippuja. Rechardt kertoi ymmärtä-

vänsä hyvin, että RCA:t kokevat tilanteen epäoikeudenmukaiseksi, mutta tämä asia ei hänen mukaansa ole valitettavasti Finnairin korjattavissa vaikka halua olisikin (Rechardt 2012).

Lentokonetyöskentelyssä koettiin pääsääntöisesti, että kaikki ovat tasavertaisia, ja suurin osa suomalaisista kohtelee heitä tasa-arvoisesti, vaikkakin pari yksittäistä mielipide-eroa aiheesta löytyi. Esiin tuli yksittäistapauksia siitä, että jotkut yksilöt ovat piikikkaita ja epäystävällisiä tai ikäviä luonteita, jotka eivät saa tuntemaan heitä tasavertaisiksi. Saman vastauksen saisi varmasti myös suomalaisilta kollegoilta. Melkein kahteentuhanteen yksilöön mahtuu toki erilaisia luonteita ja persoonallisuuksia. Erään japanilaiskollegan mielestä miehistömme ovat liian pieniä matkustajamäärään nähden, kun taas esimerkiksi intialaiset olivat erityisen tyytyväisiä siihen, että miehistöä on Delhin lennoilla tarpeeksi. Toki tarjoiluproseduuritkin eroavat toisistaan eri lennoilla ja Delhi on Aasian lennoistamme lyhyin. Samainen japanilainen sanoi kuitenkin, että hän tuntee itsensä tasavertaiseksi ja tärkeäksi työssään, varsinkin jos suomalaiset kysyvät häneltä vinkkejä ja mielipiteitä. Aasialaiset sanoivat, että heille on normaalia, että vanhempia ihmisiä kunnioitetaan ja nuoremmat tekevät enemmän työtä. Heille on näin ollen normaalia koneessa, että jos kollegat ovat vanhempia kuin heidän äitinsä, kuten he usein ovat, he myös tekevät enemmän. Suomalaisessa yhteiskunnassahan näin ei oikeastaan ajatella, vaan samaa työtä tekevien pitäisi myös työskennellä tasavertaisesti.

Kommunikaatiota, avoimuutta ja avuliaisuutta peräänkuulutettiin, jotta työskentely olisi kaikille kansallisuudesta riippumatta helpompaa, tasavertaisempaa ja oikeudenmukaisempaa. Muutama vastaaja sanoi, että suomalaiset voisivat hieman hioa tietynlaista pelisilmää, joka heiltä puuttuu verrattuna aasialaisiin. Työstä tulisi sujuvampaa ja se lisäisi sekä matkustajien, että työntekijöiden tyytyväisyyttä. Tämä varmasti onkin totta, jokainen voisi ottaa hieman opikseen aasialaisesta palveluasenteesta, vaikkei toista kulttuuria voi, eikä tarvitsekaan, kokonaan omaksua. Hyväksi havaittuja ja toimivia asioita ja toimintakonsepteja voisi kuitenkin ottaa käytäntöön, ja varmasti monet ovatkin oppineet puolin ja toisin toisiltaan.

6 Haastattelututkimus, osa 2

Tutkimuksen toisessa osassa käsitellään RCA:iden tuntemuksia suhteestaan lähiesimieheensä ja sitä, miten he haluaisivat kehittää kulttuurienvälistä työyhteisöämme. Lisäksi mielipiteitä tiedustellaan informaationkulusta ja kysytään mitä viestejä heillä on johdolle. Osiossa haastatellaan myös RCA:iden esimiestä ja kysellään hänen mietteitään monikulttuurisesta johtamisesta.

6.1 Aasialaisten suhde lähiesimieheensä

Kysyttäessä, onko suhde lähiesimieheen avoin ja luottamuksellinen, kaikki vastaajat kiittelivät, että heidän lähiesimiehensä Kirsi Rechardt on erittäin mukava ja helposti lähestyttävä ja he voivat puhua hänelle mistä vain. He myös pitivät suhdetta luottamuksellisenä. Ristiriitaisia tunteita oli lähinnä niissä maissa, joissa RCA:t on palkattu välitystoimiston kautta. Varsinkin intialaiset kokivat, että joskus on vaikeaa tietää, keneen ottaa yhteyttä, jos on ongelmia. Työnantajia on ikään kuin kaksi, eivätkä he tiedä niiden selkeitä vastuualueita ja Delhin työnantajayritys heidän mukaansa yrittää sotkea heidän mielensä siitä, kuka esimies oikeasti on. Jos he esimerkiksi koettavat hoitaa jotain asiaa Suomessa, Delhin toimisto arvostelee heitä siitä, miksi ongelmia viedään Suomeen, kun ne voitaisiin hoitaa siellä. Näin ollen he eivät tiedä, kenen puoleen kääntyisivät, jos heillä olisi joku vakava ongelma. Heistä olisi selkeämpää, jos suomalaiset hoitaisivat heidän asiansa, koska he työskentelevät suomalaiselle yritykselle, mieluummin kuin intialainen yritys, joka heidän sanojensa mukaan ei tiedä itse heidän työstään mitään, mutta on kuitenkin heidän työnantajansa. Kiinalaisilla oli samankaltaisia mietteitä, mutta toisaalta, Kiinan lainsäädäntö ei salli kiinalaisten palkkaamista suoraan ulkomaiseen yhtiöön, vaan välitystoimistoa on käytettävä (Rechardt 2012).

Hieman kritiikkiä sai sellainen seikka, että koska Rechardt on kaikkien aasialaisten lähiesimies, on hän ylityöllistetty, eikä ehdi välttämättä hoitaa kaikkia asioita tarvittavan lyhyessä ajassa. Esimerkiksi sähköpostiin vastaaminen saattaa kestää tai hänelle täytyy laittaa uusi viesti. Kun on kysymys tärkeistä asioista, kuten sairauslomat tai vuosilomasiat, olisi RCA:iden mielestä ikävää, jos vastaus kestää tai sitä ei saada. Joskus heistä tuntuu, että vaikka he voivat puhua mistä vain ja tuoda julki mielipiteensä, he eivät saa

ääntään kuuluville ja mitään ei tapahdu. Muutama vastaaja toivoi, että Rechardt lisäksi joka maassa olisi vastuhenkilö, joka hoitaisi heidän asioitaan tai sijainen silloin, kun Rechardt itse on poissa toimistosta. Tätä asiaa käsitellään enemmän Rechardt haastattelua koskevassa luvussa.

Jotkut ihmettelivät sitä, miksi kaikki asiat täytyy hoitaa Rechardt kautta, jolla on heidän mielestään muutenkin liikaa työtä kaikkien RCA:iden asioiden hoitamisen kanssa. Heidän mielestään he voisivat itse hoitaa jotkin asiat suoraan niiden ihmisten kanssa, jotka niistä ovat vastuussa. Tällaisista asioista ovat esimerkkeinä lomanvaihdot, lennonvaihdot ja matkakumppanien vaihdokset. Yksi vastaaja sanoi, että Rechardt voisi tutustua enemmän eri Aasian kulttuureihin. Vastineeksi tähän Rechardt itse sanoi, että hän on vuosien varrella oppinut paljonkin eri Aasian kulttuureista ja siitä, miten niissä on tapana toimia, mutta Finnair on kuitenkin suomalainen yhtiö ja meillä on finnairilainen tapa toimia. Tätä joidenkin aasialaisten on vaikea ymmärtää. Jokaisen kansalaisuuden kanssa ei voi toimia niin kuin heidän maassansa on tapana toimia, vaan Finnairissa on löydetty omat toimintamallit, joiden mukaan toimitaan. Mielestäni tämä selkeyttää toimintamalleja ja johtamislinja pysyy yhteinäisenä.

6.2 RCA:iden ehdotuksia kulttuurienvälisen työyhteisön kehittämiseksi

Aasialaiset miehistönjäsenet toivoivat, että suomalaiset opettelisivat hieman enemmän ymmärtämään eri kohdemaiden kulttuureja. He toivoivat, että lennon papereissa olisi nykyistä enemmän vinkkejä, sekä aasialaisilta suomalaisille, että suomalaisilta heille, eli eräänlainen vinkki-osio. Tässä vinkki-osiossa voisi olla esimerkiksi käytännön ohjeita, vaikkapa kuinka vihreää teetä valmistetaan oikea-oppisesti tai kuinka korealaista bibimpapia syödään. Siinä voisi olla myös kulttuuriin liittyviä asioita, esimerkiksi mitä kohdemaan asiakkaat pitävät tärkeänä palvelukulttuurissa. Tätä opinnäytetyötä tehdessä tällaista vinkkilistaa ollaankin kehittelemässä ja se on tulossa osaksi lentojen ohjeistuksia (Rechardt, 2012).

Suomalaisilta toivottiin avuliaisuuden, huomaavaisuuden, avoimuuden ja kommunikoinnin lisäämistä. Pursereilta toivottiin, että heidän asemansa tulisi näkyvämmäksi ja he ottaisivat selkeämmin vastuunsa. Aasialainen kaipaa esimiehen läsnäoloa ongelmati-

lanteissa, koska jo aiemmin mainittu hierarkia on heidän kulttuurissaan niin voimakkaasti läsnä. He kokevat, että heidän vastuulleen jätetään liian paljon, aasialaiset matkustajat haluavat, että heidät otetaan vakavasti ja esimiehen paikallaolo on heille merkki siitä. Purserilta toivottiin myös, että heidän sanansa otettaisiin vakavasti. Eräs esimerkki väheksynnän kokemisesta oli, kun joku pahastui suomalaisen kollegan kohtelusta ja puhui tästä purserille. Purseri oli vähätelty asiaa ja käskenyt kyseistä RCA:ta unohtamaan tapahtuneen. RCA:n mielestä purserin olisi pitänyt puuttua asiaan ja tehdä jotain, jotta asia olisi saatu sovittua.

Jo aikaisemmin mainittua palvelusilmää toivottaisiin hieman enemmän. Toisten auttaminen ja huomioonottaminen, eikä vain omaan tehtävään keskittyminen helpottaisi kaikkien työtä, eikä kuormitus olisi epätasaista, eikä epäreilua. Suomalaisille hieman vieras ”paapominen” on aasialaisille asiakkaille tärkeää. Reiluuden, ennakkoinnin ja toisten huomioonottamisen lisääminen helpottaisi RCA:iden mukaan kaikkien työtä. Tällaisen tulisikin mielestäni palveluorganisaatiossa olla itsestäänselvyys, mutta kaikessa taitaa olla aina parantamisen varaa. Jonkun verran kommentointia tuli siitä, että toivottaisiin, että ihmiset pitäisivät paremmin huolta omasta jaksamisestaan, eivätkä näyttäisi töissä väsymystään hymyttömyydellä tai tiuskimisella. Tässä nousevat jälleen esiin persoonallisuus- ja luonne-erot. Jotkut tosiaan voisivat harjoitella väsyneenäkin mielenilmaisujensa hallitsemista ja muistaa, että he ovat palveluammattissa.

Aiemmin mainittiin myös siitä toiveesta, että puhuttaisiin englanniksi, kun RCA:ita on paikalla, se tuli esiin myös tässä kysymyksessä. Usein, kun mainitsen asiasta suomalaisille, he sanovat, että puhuvathan aasialaisetkin keskenään omaa kieltään. Toki näin on, kun ihmiset ovat ryhmässä keskenään, mutta asiaan tulisikin mielestäni kiinnittää enemmän huomiota silloin, kun joku on yksin joukossa, jossa muut puhuvat vierasta kieltä. RCA:t haluaisivat tutustua paremmin sekä suomalaisiin, että muihin aasialaisiin kollegoihinsa. Niistä, jotka työskentelivät jo silloin, kun yöpyvät olivat pidempiä, parasta oli juuri se, että miehistöt kävivät keskenään yhdessä syömässä, viettivät aikaa ja ystävystyivät. Nykyisin ei siis sellaiseen ole oikein mahdollisuutta, kun perilläoloajat ovat niin lyhyitä. PT-päivät eli pakkotilannepäivät ovat turva-aiheisiin liittyvät koulutuspäivät, joille jokainen miehistönjäsen osallistuu kerran vuodessa ja tekee myös pätevyysnäytteen osoittavan kokeen. Näillä päivillä myös aasialaiset miehistönjäsenet tapaavat toisiaan ja

yksi vastaaja sanoi, että siellä oli paljon keskustelua eri asioista ja olisikin mukava, jos heillä olisi mahdollisuus tavata toisiaan useammin kuin kerran vuodessa, tutustua ja vaihtaa ajatuksia. Singaporelaiset olivat tyytyväisimpiä tilanteeseen, heillä ei ollut kehitysehdotuksia. Toisaalta, Singapore on ollut kohteena tasan vuoden, eli he ovat työskennelleet firmassa lyhyimmän ajan kaikista RCA:ista. Voihan olla, että jos samat kysymykset esitettäisiin heille muutaman vuoden kuluttua, heillä olisi enemmän ehdotettavaa.

6.3 Mielenpitoita informaationkulusta Finnairissa

Kysymykseen siitä, saavatko he tarpeeksi informaatiota yhtiöltä, tuli erilaisia vastauksia. Eräs vastaaja oli sitä mieltä, että tiedonkulku on toimivaa ja hänellä ei ollut kommentoitavaa asiaan. Yleisesti ottaen oltiin sitä mieltä, että heidän informoimisessaan olisi parannettavaa. RCA:iden toivomuksissa oli, että heille järjestettäisiin edes kerran vuodessa, jos useammin ei ole mahdollista, yhteinen tiedotustilaisuus, jossa voisi keskustella ja antaa suoraa palautetta. Suurimmassa informaatiopimennossa kokivat olevansa välitystoimiston kautta työskentelevät aasialaiset. He kertoivat, että joskus kun he kysyvät jotain asiaa, heidän toimistonsa kysymään Helsingistä ja päinvastoin ja näissä tilanteissa epävarmuus todellisesta esimiehestä nousee jälleen esiin. He toivoisivat yksinkertaisesti tietävänsä, kuka heidän todellinen esimiehensä on. Monet vastaajat sanoivat, että heidän pääasiallinen tietolähteensä ovat suomalaiset miehistönjäsenet, mutta tässä tapauksessa ei voi aina olla varma, ovatko uutiset huhua vai faktaa.

RCA:t toivoisivat enemmän tietoa asioista ja he sanoivat, että suomalaisia kollegoja informoidaan paljon paremmin. Lisäksi he arvostelivat sitä, että kun he tietoa saavat, se yleensä tulee myöhässä. Esimerkiksi kaikki eivät tieneet, että virkapukutoimisto oli muuttanut tai saivat ilmoituksen hotellinvaihdoksesta vain päivää aikaisemmin. Myös joitain palkka-asioihin liittyviä tiedotuksia olisi jossain vaiheessa kaivattu tai tietoa siitä, että minimimiehistöjen lukumäärärajat muuttuivat kesäaikataulukaudelle. Jotkut kertoivat koettavansa kääntää kerran viikossa henkilökunnalle ilmestyvää Today-lehteä, mutta sanoivat sen vievän niin monta päivää, ettei siihen aina ole mahdollisuutta, jaksamista eikä aikaa.

Pitkään työskennelleet sanoivat, että informaationkulku on parantunut ajan myötä, mutta parannettavaa on edelleen. Toki joissakin tapauksissa sähköpostitiedonantojen lukeminen on jokaisen omasta viitseliäisyydestä kiinni, jos niitä ei lue, ei voi syyttää kuin itseään, näin totesi eräs haastateltavista. Kaikkia asioita ei kuitenkaan heidän mukaansa heille tiedoteta, vaan he kuulevat ne suomalaisilta. Joku jopa sanoi, että tuntuu, että firma salailee heiltä asioita. Joka tapauksessa, informointiin toivottiin kehitystä ja useat sanoivat, että huhujen varassa ei ole mukava olla. Lentoja koskevaan informointiin muutama toivoi, että CIS (Cabin Information System), jossa on lentokohtaiset tiedot, olisi kokonaan englanniksi. He sanoivat, että vaikka kaikki asiat eivät koskekaan heitä ja osa on esimerkiksi vain purserille, olisi silti hyvä tietää, mitä CIS kokonaisuudessaan pitää sisällään.

RCA:t saavat Rechardtin mukaan paljon tiedotteita sähköpostiin ja heillä on myös manuaalit, joista tietoa katsoa (Rechardt, 2012). Jotkut RCA:t ovat sitä mieltä, että informaatiota ei tue heille tarpeeksi, toisaalta, voidaan miettiä, onko niin, että informaatiota ei ole, vai eikö tiedon lähteelle osata tai viitsit hakeutua. Ainakin suomalaisten kollegojen keskuudessa on paljon eroavaisuuksia sen suhteen, kuinka aktiivisesti sähköposteja ja tiedotteita luetaan.

6.4 Tuntemuksia työntekijöiden kunnioittamisesta Finnairissa

Haastatelluilta kysyttiin, tuntuuko heistä, että työnantaja kunnioittaa heitä. Vastaukset olivat melko moninaisia. Neljä vastaajaa sanoi kyllä, he tuntevat itsenä kunnioitetuiksi, muun muassa singaporelaiset olivat sitä mieltä ja kuten sanottu, he vaikuttivat kaikissa kysymyksissä kaikista tyytyväisimmiltä. Eräs intialainen sanoi, ettei voisi työskennellä yhtiössä, jonka ei tuntisi kunnioittavan itseään, kunnioitus on hänelle rahaa tärkeämpää. Hän itse tuntee vähemmän kunnioitusta intialaista työnantajayritystä kohtaan. Muutamat kollegat töissä ovat hänen mukaansa epäkunnioittavia, mutta suurin osa mukavia. Hän itse arvostaa ja kunnioittaa sitä, että suomalaiset eivät petkuta toisiaan, eivätkä niin sanotusti tunkeudu toisen henkilökohtaiselle reviirille. Yksi japanilainen sanoi, ettei ole oikeastaan koskaan ajatellut koko kunnioitusasiaa siltä kannalta, koska ei koskaan näe yhtiön johtoa. Epäselväksi jäi, oliko tämä asian kaunistelua vai ei. Toinen pidempään työskennellyt oli sitä mieltä, että osittain kyllä ja osittain ei, kyllä koska heillä on sopi-

mus ja sitä täytyisi noudattaa, mutta kunnioitus ei tunnu itsestäänselvyydeltä näinä aikoina. Hän arveli, että ”vanhat hyvät ajat” tuskin tulevat koskaan takaisin, mutta hän toivoisi, että yhtiön ilmapiiri kevenisi vielä joskus nykyisestä.

Kiinalaisten vastaajien suurin kunnioituksen puutetta esiin tuova asia on palkkojen pienuus. He kertoivat, että he ymmärtävät, että taloudellinen tilanne on tiukka, mutta esimerkiksi miehistöhotellien tasossa he toivoisivat jonkunlaista standardia. Kiinan suurissa kaupungeissa eläminen on nykyään todella hinnakasta ja yksin asuminen näillä palkkoilla on mahdotonta ja auton saati asunnon ostaminen saavuttamattomissa oleva unelma. Kaikki joutuvat asumaan sukulaistensa tai ystäviensä kanssa. Heidän mukaansa jopa kiinalaisissa yhtiöissä maksetaan heille huomattavasti enemmän, mutta he työskentelevät kuitenkin mieluummin kansainvälisessä yhtiössä ja kiinalaisessa yhtiössä vasta noin 30-vuotias on jo liian vanha.

Korealaiset ja thaimaalaiset sanoivat myös, että heistä tuntuu, että aasialaisia ei kunnioiteta ja he ovat halpa tavaramerkki Suomessa. Tämä johtuu osin informaationpuutteesta ja joskus heistä tuntuu, että heiltä salataan asioita. He sanoivat myös ymmärtävänsä, että taloustilanne on huono, ja että he pystyvät vastaanottamaan myös huonoja uutisia, ja keskustelemaan asioista, mutta heistä tuntuu, että asioista ei juuri neuvotella ja heitä pidetään vähemmän tärkeinä kuin aiemmin. He toivoivat, että edes tietoa muutoksista saisi hyvissä ajoin. He moittivat, että jos sopimus- tai palkka-asioista kysynee, tuntuu että heitä vältellään. Usea vastaaja nosti esiin sen, että asiat ilmoitetaan, niistä ei kysytä tai neuvotella ja se tuntui monista kunnioituksen puutteelta.

6.5 Viestejä RCA:ilta johdolle

Haastattelun lopuksi kysyin, mitä viestejä aasialaiset miehistönjäsenet haluaisivat lähettää johdollemme. Suurin osa oli talouteen ja nykyiseen tilanteeseen sekä säästötoimiin liittyviä toivomuksia. Yksi sanoi, että sanottavaa on paljon, koska he rakastavat Finnai-ria ja olisi hyvä jos aiemmin mainittuja keskustelutilaisuuksia RCA:ille järjestettäisiin kerran tai kaksi vuodessa. Useampi kommentoi, että he eivät halua heitä vain kuunneltavan, vaan he haluaisivat myös, että heidän viestejään todella mietittäisiin ja kysymyk- siin toivotaan vastauksia ja ratkaisuja. Johtoa pyydettiin myös ymmärtämään, että mie-

histöt yrittävät kaikkensa, mutta kaikella on rajansa. Eräs haastateltava toivoi, että yhtiön johto kunnioittaisi toisiaan ja muita ja kuuntelisi työntekijöiden ääntä. ”Luottamuksemme on saatava takaisin!”, vaati eräs vastaaja. Yhtiöltä toivottiin yleisesti parempaa huomaavaisuutta ja että asioista neuvoteltaisiin ja keskusteltaisiin avoimemmin. Toivottiin, että tietyt henkilöstöasiat sovittaisiin tarkemmin, esimerkiksi poikkeustilanne-, sairausloma-, äitiysloma- ja palkka-asioihin liittyvät yksityiskohdat. Muutama vastaaja toivoi, että heidät palkattaisiin suoraan Finnairiin.

Kiinalaiset toivoivat pääasiallisesti palkan korotusta, jotta voisivat ”elää ihmisarvoista elämää”. Joku sanoi, että tällä hetkellä tuntuu, että johdon keino pelastaa yhtiö on olla ilkeä henkilökunnalle ja joku muu keino ja ratkaisu olisi löydettävä. Yleisesti toivottiin, että ratkaisu löytyy ja Finnairista kasvaa vahvempi ja suurempi yhtiö ja kaikki korostivat tekevänsä parhaansa. Eräs thaimaalainen sanoi heidän ihmettelevän, miksi vain Hong Kongin miehistöt ovat saaneet palkankorotuksen, mutteivät muut. Tämä tuntuu heistä epärealistiselta.

Intialaiset toivoivat, että tarjoilutuotteisiin saataisiin parannusta. Matkustajilla ei ole heidän mukaansa valittamista miehistöjen antamasta palvelusta, mutta kehittämistä tuotteiden osalta olisi hyvä tehdä matkustajatytytyväisyyden kasvattamiseksi. He sanoivat, että vaikka ponnistelisimme parhaamme ja hymyilisimme loputtomasti, ei se auta, jos ruokavaihtoehdot loppuvat kesken, eikä ilmaisia välipaloja ole tarjolla lainkaan. Pelkkä henkinen palveleminen moisessa tapauksessa kaataa matkustajan palveluodotukset lyhyeen. He toivoisivat, että tarjolla olisi esimerkiksi hedelmiä tai pieniä välipalatuotteita ja tarpeeksi vaihtoehtoruokia, jotteivät ihmiset lennoltamme lähtiessä vertaisi meitä muihin yhtiöihin ja kertoisi ympäriinsä, että ”Finnairilla leikataan kustannuksia”, niin kuin eräs haastateltava kertoi kuulleensa matkustajien keskustelusta hotellin aamiaishuoneessa.

Kuten jo aikaisemmin on mainittu, monet vastaajat toivoivat parempia miehistölipuetuja. RCA:t eivät ymmärrä, miksi he saavat lippuja vain Finnairin lennoille. Monet perustelivat toivettaan sillä, että siitä ei koituisi yhtiölle mitään lisäkustannuksia, mutta se nostaisi huomattavasti työntekijöiden tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Valitettavasti

tälle asialle ei kuitenkaan voi tehdä mitään niin kauan kun Oneworld – allianssi ei muuta lippusääntöjään.

6.6 RCA:iden esimiehen mietteitä aasialaisten johtamisesta

Kirsi Rechardt on toiminut RCA:iden esimiehenä syyskuusta 2010. Hän oli kouluttamassa heitä 2002 alkaen toimiessaan koulutusesimiehenä. Hän on ollut kaikkien rekrytoinnista asti mukana heidän työurallaan. Viime vuonna tuli 103 uutta RCA:ta. Singapore on ainoa, jonka rekrytoinnissa hän ei ole ollut mukana. Rechardt kertoo, että vuonna 1985 japanilaiset eivät olleet kielitaitoisia ja siitä nousi tarve paikallisen lentohenkilökunnan palkkaamiseen. Hän kertoo, että idea lähti liikkeelle sekä palvelu-, että turvapuolelta, jotta japanilaiset matkustajat ymmärtäisivät myös turva-asiat paremmin. On tärkeää, että paikalla on ihmisiä, jotka tietävät kohteen palvelukulttuurin ja osaavat siis myös kieltä.

Rechardtin työssä tulee ottaa huomioon eri Aasian kulttuurienkin eroja. Japanilainen ja kiinalainen toimivat aivan eri tavalla ja nämä ovatkin kahta ääripäätä edustavat Aasian kulttuurit. Japanilainen tekee juuri niin kuin pyydetään ja kiinalainen kokeilee myös omia tapojaan ja rajoja, muut kansallisuudet ovat siltä väliltä. Viesti täytyy muotoilla hieman eri tavalla riippuen siitä, kenelle sanansa osoittaa, esim. kiinalaisille suorempaa ja japanilaisille pehmeämpää. Kiinalaisille on ilmaistava selkeästi se, mitä heidän haluaa tekevän. Japanilaiset haluavat yksityiskohtaista ohjeistusta ja käyvät paljon paikanpäällä kyselemässä tarkennuksia. He noudattavat ohjeita tunnollisesti. Hong Kong, Singapore ja Kiina ovat haasteellisempia ja vaativat aika ajoin tarkastamista ja päivittämistä ja he myös vaativat enemmän asioiden toistoa kuin muut. Intia menee Rechardtin mukaan niin sanotusti omillaan, asiat toimivat ilman sen suurempia tarpeita puuttua niihin. Korealaiset ja Thaimaalaiset tekevät työnsä, eikä sieltä kantaudu ongelmia, asiat hoituvat sujuvasti. Kiinalaisten sairauspoissaolojen vähentäminen on haastavaa, he jäävät kovin helposti sairauslomalle, kynnys on matalampi kuin muilla. Jotkut kulttuurit ovat kokeilevampia, eivätkä välttämättä sopeudu niin hyvin Finnairin tapaan toimia tai koettavat tuoda muissa yhtiöissä opittuja tyynejä nykyiseen työhönsä. Näkyvimvät erot tässäkin näkyy japanilaisten ja hong kongilaisten sekä singaporelaisten välillä.

Kysyin Rechardtilta, mitä palautteenantokanavia RCA:illa on, saavatko he palautetta ja seurataanko heidän työtyytyväisyyttään. RCA:t osallistuvat 4D-kyselyyn, kuten aikaisemmin mainittiin. RRJ, eli reittiraportointijärjestelmä on myös käytössä samalla lailla kuin suomalaisilla miehistöillä. Joka lennosta voi siis lennon jälkeen antaa palautetta liittyen eri aiheisiin, oli se sitten palveluun, lentokoneeseen, matkustajiin tai kollegoihin liittyvää. He voivat myös antaa omalle työnvälitystoimistolleen palautetta, mutta se voi joissakin kulttuureissa olla vähän vaikeaa. Rechardt kertoo, että tavatessa pyritään siihen, että voidaan antaa suullista palautetta puolin ja toisin. RRJ:n kautta tulleet palautteet menevät suoraan asiaan liittyville henkilöille. RCA:ille järjestetään ryhmäkehityskeskustelut kerran vuodessa. Suomalaisilla miehistönjäsenillä on henkilökohtaiset kehityskeskustelut lähiesimiehensä kanssa kerran vuodessa.

Rechardt kertoo, että kulttuurit ja kulttuurien tuntemus asettavat omat haasteensa johtamiselle. Finnairissa on Finnairilainen tapa toimia ja tietyn työkaluin sopeuttamalla pyritään siihen, että RCA:t oppivat työskentelemään Finnairilaisen johtamistyylin mukaisesti. Tämä on tärkeää, jotta asiakaspalvelu koneessa olisi sujuvaa, yhteistyö koko miehistön kesken toimisi ja kaikki tiimin jäsenet tekisivät töitä koneessa sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. Parhaaseen lopputulokseen päästäneen johtamistyyllillä, jossa Finnairilaista johtamistapaa "maustetaan" ripauksella ao. maan kulttuurin erityispiirteitä. Tämä vaatii tietysti eri kulttuurien erityispiirteiden tuntemusta ja kykyä sekä halua muokata oma toiminta ja johtaminen hivenen enemmän myös toisen ihmisen kulttuuristaan sopivaksi. Tapaamiset RCA:iden kanssa ovat erittäin tärkeitä, jotta voidaan selittää asioita, jotka eivät välttämättä ole heille auenneet. Rechardtin mielestä on erittäin antoisaa ja mielenkiintoista olla tekemisissä eri kulttuuritaustaisten ihmisten kanssa.

Haasteena Rechardt kokee, että aasialaiset ikään kuin toimivat päinvastoin kuin me. Heidän base, eli niin sanottu kotipesä, on kohteessa, kun meidän operaatiomme toimivat täältä käsin. Tavoitteena on saada jokaiseen maahan oma yhteyshenkilö, joka tekisi lentotyön ohella töitä kohteessa ja hoitaisi sen kohteen yhteydenpidon ja työskentelisi aika ajoin siis toimistossa. Esimerkiksi muutostilanteissa, kun vaikkapa koneessa tapahtuviin prosedureihin tulee muutoksia, tämä yhteyshenkilö auttaisi tiedottamisessa. Tätä ehdotettiin RCA:iden haastattelussa ja tämän opinnäytetyön valmistumisen aikana asiaa valmistellaan.

7 Pohdinta ja jatkotoimenpiteet

Tutkimuksen suunnittelu ja toteuttaminen oli mielestäni erittäin mielenkiintoinen projekti ja sain paljon uutta tietoa siitä, mitä aasialaiset kollegamme ajattelevat työstämme ja siihen liittyvistä tekijöistä. Haastattelumetodi oli mielestäni erittäin toimiva ja se mahdollisti vastaamisen toimivuuden niin, että jatkokysymyksillä ja tarkennuksilla vastauksista sai perusteltuja ja monipuolisia. RCA:t eivät välttämättä tuo mielipiteitään julki, jos joku ei niitä kysy. Ehdotin Kirsi Rechardtille, että yhtiön puolelta oltaisiin aktiivisempia huolehtimaan RCA:iden mielipiteistä ja että viestintään kiinnitettäisiin enemmän huomiota. Niin sanottua tilausta välittämisen ja kunnioituksen osoittamiselle selkeästi on. RCA:ille voisi, kuten aiemmin jo mainitsin, tehdä kerran vuodessa tämän tyyllisen tutkimuksen, jossa kysyttäisiin heidän mielipiteitään ja viestejään ja mikäli mahdollista, myös tehdä asioille jotain. Informointiin voisi kiinnittää entistä enemmän huomiota, jotta RCA:t tuntisivat itsensä arvostetuiksi ja tärkeiksi työyhteisömme jäseniksi. Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, on hyvä kommunikointi oleellinen osa monikulttuurista johtamista, eikä sen arvoa sovi väheksyä. Tähän liittyen Rechardt kertoi, että viestintäpäällikön kanssa on jo katsottu, kuinka viestintäsuunnitelmaa voisi parantaa. Parannustoimenpiteet sen suhteen, että yhä enemmän tietoa olisi englanniksi, sekä CIS:ssä, että tiedotteissa, on myös työn alla. Tämä onkin opinnäytetyön valmistuessa suurin tapahtunut aikaansaannos sen ohella, että CIS:iin tulee miehistölle liitteeksi vinkkilista, jossa on hyödyllisiä asioita eri kulttuureihin ja toimintatapoihin liittyen.

Tutkimus onnistui mielestäni kohtuullisen hyvin, vaikka valitettavasti aikatauluni oli melko tiukka. Jos jotain tekisin toisin, käyttäisin työn tekemiseen enemmän aikaa. Olisi ollut mielenkiintoista tehdä suurempi otanta, jos aikaa olisi ollut enemmän. Olisin voinut esimerkiksi haastatella vastaavasti suomalaisia kollegoja ja kysyä heidän ajatuksiaan monikulttuurisuudesta työssämme. Tässä voisi olla opinnäytetyön aihe sitä suunnittelevalle ja fokus voisi olla siinä, kuinka aasialaiset koetaan työyhteisössämme. Toivon ja uskon, että tutkimuksesta tässäkin mittakaavassa on hyötyä alalle ja joku toisenlaisessa monikulttuurisessa yrityksessä työskentelevä voisi myös saada tietoa eri kulttuureista ja siitä, miten ihmiset aasialaisissa kulttuureissa ajattelevat ja käyttäytyvät. Erityisen positiiviseksi koin sen vastaanoton ja mielenkiinnon, jonka sain RCA:iden puolelta. He oli-

vat avoimempia kuin odotin ja ilahtuneita saamastaan huomiosta. Jos tutkimuksen otanta olisi ollut laajempi, olisin tehnyt työntekijöiden viikkotiedotteeseen tiedotteen tutkimuksestani ja siitä, mitä johtopäätöksiä ja tuloksia siitä sai. Tutkimuksen ollessa näin suppea, katsoimme Rechardtin kanssa kuitenkin, että kyseisenlainen tiedote on kuitenkin parempi jättää tekemättä. Toisaalta, syvähaastattelun ollessa tutkimusmetodinä, ei otannan laajuus ole relevantti asia, niin kuin kvantitatiivisessa, eli määrällisessä tutkimuksessa. Opin paljon uusia asioita eri kulttuureista ja niistä voisi olla mielenkiintoista tehdä oma opinnäytetyönsä, aihetta olisi kiinnostavaa tutkia laajemminkin.

Johtopäätöksenä sanoisin, että RCA:t kokevat työorganisaatiomme rauhalliseksi ja ilmapiiirin rennoksi ja reiluksi. Suomalaiset koetaan suvaitsevaisiksi ja työssä voi olla oma itsensä, eikä virheitä tarvitse jännittää. Tasa-arvo itse lentokoneympäristössä ja työpaikalla koetaan hyväksi. Etuuksien ja palkkojen osalta tasa-arvo ei toteudu, mutta tähän tietysti vaikuttavat maakohtaiset erot, elämä ei muutenkaan ole aivan tasa-arvoista eri maiden välillä. Elämisen taso ja hinta vaihtelee suuresti maittain ja palkat ja etuudet tulee suhteuttaa sen mukaan. Kiinalaiset kokevat palkkauksensa suoranaiseksi vääryydeksi, mutta valitettavasti itselläni ei ole keinoja asian korjaamiseksi. Lippuoikeusasiallekaan ei voi tehdä muuta, kuin välittää viesti eteenpäin ja toivoa, että se päättyisi allianssi-tasolle asti. Miehistönjäsenten välisiä suhteita kiiteltiin, mutta sosiaalisuutta voisi lisätä - puolin ja toisin. Aasialaiset tutustuisivat mieluusti paremminkin suomalaisiin kollegoihinsa ja toivoisivat heiltä avoimuutta ja entistä innokkaampaa kommunikointia. Suomalainen rehellisyys ja luottamuksenosoitus työntekijöitä kohtaan on arvostettu asia.

Kulttuurierot koetaan ennemminkin rikkaudeksi, kuin haastavuustekijäksi. Kaikki kulttuurit voivat oppia jotain toisiltaan. Tutustumista aasialaisiin kulttuureihin toivottiin hieman lisää ja suomalaiset voisivat RCA:iden mukaan oppia jotain aasialaisesta palvelukulttuurista. Työtä suunnitellessani toivoin, että jos edes joitain asioita saataisiin tämän tutkimuksen ansiosta kehitettyä ja tehtyä parannuksia palveluun ja miehistönväliseen kanssakäymiseen, olisin tyytyväinen tutkimuksen tulokseen. Jotain toimenpiteitä siis on jo konkreettisesti tapahtunut, eli siltä osin olen tyytyväinen. Palautetta ole vielä työstäni saanut, mutta pyydän sitä Kirsi Rechardtilta ja osastonjohtajaltamme Riitta Vuorelmalta sen jälkeen, kun he ovat tutustuneet valmiiseen työhöni. Purserikollegoita

aion vastaisuudessa muistuttaa siitä, että heiltä toivotaan aiempaa näkyvämpää vastuunkantoa. Itselleni korostui se, kuinka tärkeää lennon esimiehen läsnäolo ja tilanteisiin puuttuminen lennolla on. Jos RCA tapaa tyytymättömän asiakkaan, hän kaipaa esimiehen tukea ja myös aasialainen matkustaja odottaa että asioihin reagoidaan esimiespuolelta ja anteeksipyyntö ja varmistus ovat heille tärkeitä asioita. Hierarkia tulisi tässä mielessä ottaa entistä paremmin huomioon Aasian lennoilla, vaikkei se olekaan suomalaisessa kulttuurissa totuttu tyyli. Myös ohjeistuksen tärkeyttä ja proseduurien yhtenevyyttä, etenkin japanilaisille, mutta myös muille, on hyvä korostaa. Mielestäni voimme kuitenkin hyvillä mielin edetä sillä tiellä, jonka olemme valinneet, kaikista kulttuureista parhaat keinot poimimalla ja muistaen, että olemme kuitenkin suomalainen yhtiö, jossa voimme toimia tilanteen mukaan ja olla joustavia.

Kaiken kaikkiaan, tutkimuksessa ei noussut esille mitään suurta ja mullistavaa uutta. Onneksemme samaisia kehitettäviä asioita, joita esiin tuli, on havaittu jo aiemminkin. Viestinnän osuus korostui ja se saikin toimenpiteitä aikaan osastollamme. Purserina voin briefauksissa korostaa tiimityön merkitystä, huomioonottamista ja avuliaisuuden merkitystä. Pelisilmää palvelutilanteissa ja miehistöyhteistyössä kaivataan entistä enemmän ja tästä aion myös muistuttaa kollegoitani. ”Vanhoja hyviä aikoja” ei valitettavasti enää saada takaisin, lentoyhtiöt ovat haastavassa tilanteessa ja säästökeinoja täytyy löytyä. Kuitenkin omalla panoksellamme lentokonetyöskentelyssä, voimme tehdä asioita ja viihtyä keskenämme vielä entistä hieman paremmin.

Lähteet

Comfort, J. & Franklin, P. 2011. 'The mindful international manager : How to work effectively across cultures. Kogan Page.

Finnair 2012a. Destinations Asia-Pacific. Luettavissa:

<http://www.finnair.com/INT/GB/destinations/asia-pacific>. Luettu: 12.3.2012

Finnair 2012a/b/c Intranet – materiaalipankki – Finnairin yleisesittely. Luettavissa:

<https://gate.finnair.com>. Luettu: 10.4.2012.

French, R. 2007. Cross-cultural management in work organisations. CIPD. London.

Guirdham, M. 2011. Communicating across cultures at work. Third edition. Palgrave Macmillan. China.

Harris, Philip R., Moran, Robert T. & Morgan, Sarah V. 2004. Managing cultural differences. Global leadership strategies for the 21 st century. Sixth edition. Elsevier Butterworth-Heinemann. Oxford. UK.

Helsingin Sanomat 2012a. Verkkolehti. Luettavissa:

<http://www.hs.fi/talous/Katainen+Finnairin+omistususuudesta+luopumista+voi+harrita/a1305559664586> Luettu: 11.4.2012

Helsingin Sanomat 2012b. Verkkolehti. Luettavissa:

<http://www.hs.fi/talous/Finnairin+tekniikassa+kahden+p%C3%A4iv%C3%A4n+ty%C3%B6nseisaus/a1305559662824> Luettu: 11.4.2012

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Uudistettu 15.–16. painos. Tammi. Helsinki.

Hofstede, G. 2001. Culture's consequences. Second edition. Thousand Oaks. CA: Sage.

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. WSOY. Juva.

Lewis, R. 2006. When cultures collide: managing successfully across cultures. Third edition. Nicolas Brealey International. Boston USA. London UK.

Mainonta ja markkinointi. Verkkolehti. Luettavissa:

<http://www.marmai.fi/uutiset/parjattu+finnair+onkin+suositettu+tyonantaja/a806679>

Luettu: 9.5.2012.

Mäkilouko, M. 2003. Multicultural Leadership. Strategies for Improved Performance. Multiprint Oy. Helsinki.

Passila, E. 2009. Johtaminen globalisaatiossa – teoria ja käytäntö. Fopco Ltd. Saarijärvi.

Rechardt, K. 3.5.2012. Aasialaisten lähiesimies. Finnair. Haastattelu. Vantaa.

Robbins, S. & Judge, T. 2008. Essentials of organizational behavior. Ninth edition. Pearson. New Jersey.

Schein, E. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tammer-Paino. Tampere.

Tilastokeskus 2012. Puolistrukturoitu haastattelu. Luettavissa:

<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/02/>. Luettu: 16.5.2012.

Tuuliainen, K. 9.5.2012. 4D-asiantuntija. Finnair. Sähköposti.

Varner, I. & Beamer, L. 2011. Intercultural communication in the global workplace. Fifth edition. McGraw-Hill International Edition. Singapore.

Vartia, M., Bergbom, B., Giorgiani, T., Rintala-Rasmus, A., Riala, R., Salminen, S., 2007. Monikulttuurisuus työn arjessa. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Viitasalo, K. 9.5.2012. Finnairin työterveyspalvelut. Sähköposti.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. How long have you been working at Finnair? Have you been working for another airline? If yes, for how long?
2. What are the matters you appreciate at Finnair / in a Finnish working environment?
3. How is working at Finnair compared to your previous experience at other airline/airlines?
4. Were there any challenges when adapting to a Finnish working environment when you first started?
5. What do you think are the main differences between Finnish and Asian (your own) working and service cultures?
6. Do you feel that you are treated equally at work, compared to your Finnish colleagues?
7. Is your relationship with your supervisor open and confidential? If not, what would be the most challenging issue?
8. Is there anything you would like to improve in our intercultural working environment?
9. What do you think about the flow of information at Finnair? Are you well informed?
10. Do you feel that employees are well respected at Finnair?

11. What kind of message would you like to send to the management?